

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة

بعضوان:

أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية UCA مستغانم

تحت إشراف الأستاذ المقرر:

من إعداد الطالب:

- بن شني يوسف

- تواتي يوسف

لجنة المناقشة

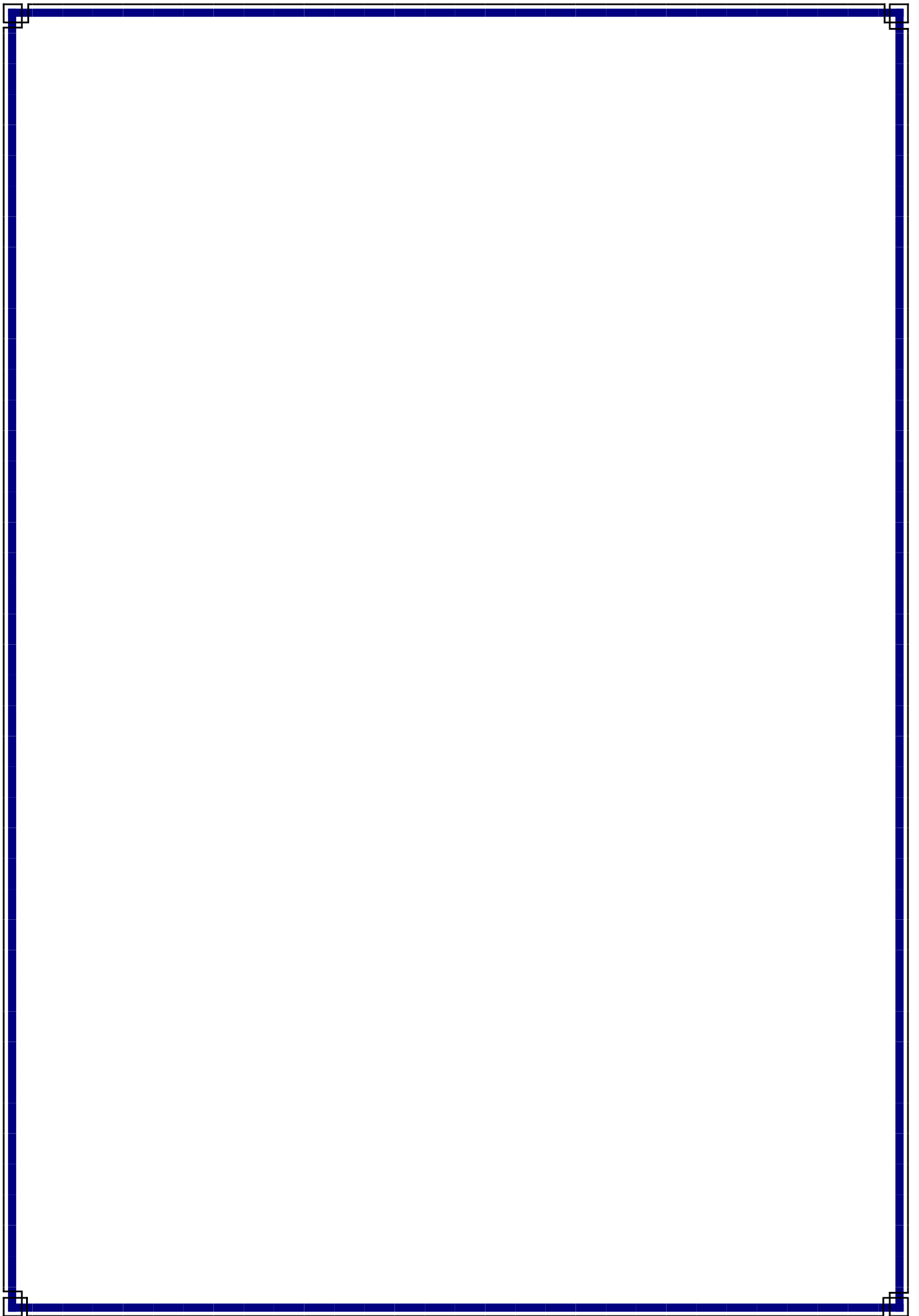
- أستاذ رئيسي

أستاذ محاضر: بن شني عبد القادر

- عضوا مناقشا

أستاذة محاضرة: بسدات كريمة

السنة الجامعية
2017/2018



تشكرات

الحمد لله الذي ابلغنا
هذا حمدا كثيرا جزيلا

نتقدم بجزيل الشكر
والعرفان إلى كل من
ساهم بمد

العون في إتمام هذا
العمل المتواضع ولا
انسي أن أشكر كل
الشكر

الأستاذ بن شني يوسف
الذي رافقني بإشرافه
على هذا العمل

ونام لان يكون هذا
العمل في مستوى رضاه
دون ان ننسى تشكري
لمؤسسة اتحاد
التعاونيات الفلاحية
وكل عاملها خاصة قسم
مصلحة الموارد
البشرية
الذين لم يبخلوا
علينا بأي مساعدة أو
نصيحة.

إهداء

إلى من كان أصلا في وجودي
وسببا في سعادتني

أبي

إلى منبع الحنان ومصدر
العطاء أمي

إلى قرة عيني إخوتي
وأزواجهن

إلى ورود العائلة: عبد
الرحمن، أمين، ريان.

إلى أساتذتي و اخص بالذكر
الأستاذ الفاضل بن شني يوسف

إلى كل من علمني حرفا

إلى جميع الأصدقاء والزملاء

إلى طلبة الماستر تخصص
إدارة واقتصاد المؤسسة دفعة

.2017

إلى كل من ساهم في هذا
العمل المتواضع من قريب
وبعيد

أهدي ثمرة عملي

الفهرس

مقدمة عامة أ-هـ

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط والرقابة

مقدمة 7

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم عامة حول التخطيط 8

المطلب الأول: تعريف التخطيط وفوائده 8

الفرع الأول: تعريف التخطيط 8

الفرع الثاني: فوائد التخطيط 9

المطلب الثاني: عناصر التخطيط ومبادئه 10

الفرع الأول: عناصر التخطيط 10

الفرع الثاني: مبادئ التخطيط 10

المطلب الثالث: أنواع التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى 13

الفرع الأول: أنواع التخطيط 13

الفرع الثاني: علاقة التخطيط بالعلوم الأخرى 18

المطلب الرابع: معوقات التخطيط وعوامل نجاحه 20

الفرع الأول: معوقات التخطيط 20

الفرع الثاني: عوامل نجاح التخطيط 20

المبحث الثاني: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي 22

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبادئه 22

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي 22

الفرع الثاني: مبررات التخطيط الاستراتيجي 22

24.....	المطلب الثاني: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي
24	الفرع الأول: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي
25.....	الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي
37.....	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي
37.....	الفرع الأول: تحليل مصفوفة SWOT
42.....	الفرع الثاني: تحليل مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG
44.....	الفرع الثالث: مصفوفة الجوزال إلكتروني GE
46.....	المبحث الثالث: أساسيات ومفاهيم عامة حول الرقابة
46.....	المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميته
46.....	الفرع الأول: مفهوم الرقابة
46.....	الفرع الثاني: أهمية الرقابة
48.....	المطلب الثاني: خطوات وأنواع عملية الرقابة
48.....	الفرع الأول: خطوات عمليات الرقابة
51.....	الفرع الثاني: أنواع الرقابة
53.....	المطلب الثالث: أدوات الرقابة وعلاقتها بالتخطيط
53.....	الفرع الأول: أساليب و أدوات الرقابة
56.....	الفرع الثاني: علاقة الرقابة بالتخطيط
57.....	خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: التخطيط والرقابة في المؤسسات الاقتصادية

59.....	مقدمة
60.....	المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
60.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية

60.....	الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
60.....	الفرع الثاني / خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
62.....	المطلب الثاني: أنواع وأهداف المؤسسة الاقتصادية.....
62.....	الفرع الأول: أنواع المؤسسة الاقتصادية.....
63.....	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
65.....	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.....
71.....	المبحث الثاني: أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسة الاقتصادية.....
71.....	المطلب الأول: أهمية التخطيط على المؤسسة الاقتصادية.....
72.....	المطلب الثاني: أهمية الرقابة على المؤسسات الاقتصادية.....
73.....	الخاتمة.....

الفصل الثالث: واقع التسيير في المؤسسة الاقتصادية اتحادية التعاونية الفلاحية UCA

75.....	مقدمة.....
76.....	المبحث الأول: تقديم مقر التمهين اتحاد التعاونيات الفلاحية.....
76.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.....
76.....	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.....
82.....	الفرع الثاني: مصلحة الموارد البشرية.....
85.....	الفرع الثالث: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة.....
86.....	المطلب الثاني: نمط الاتصال وسياسة المؤسسة.....
86.....	الفرع الأول: الاتصال الداخلي.....
86.....	الفرع الثاني: الاتصال الخارجي.....

87	الفرع الثالث: الإعلانات والتخفيضات.....
88	المبحث الثاني: آلية التخطيط في المؤسسة UCA.....
88	المطلب الأول: نمط التخطيط في المؤسسة.....
89	المطلب الثاني: تخطيط المبيعات والموارد البشرية.....
89	الفرع الأول: تخطيط المبيعات.....
91	الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....
92	المبحث الثالث: عمليات الرقابة وأنواعها في مؤسسة UCA.....
92	المطلب الأول: الرقابة الداخلية للمؤسسة.....
92	المطلب الثاني: الرقابة الخارجية للمؤسسة.....
94	خاتمة الفصل الثالث.....
97-96	الخاتمة العامة.....

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط والرقابة

مقدمة

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم عامة حول التخطيط

المطلب الأول: تعريف التخطيط وفوائده

الفرع الأول: تعريف التخطيط

الفرع الثاني: فوائد التخطيط

المطلب الثاني: عناصر التخطيط ومبادئه

الفرع الأول: عناصر التخطيط

الفرع الثاني: مبادئ التخطيط

المطلب الثالث: أنواع التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى

الفرع الأول: أنواع التخطيط

الفرع الثاني: علاقة التخطيط بالعلوم الأخرى

المطلب الرابع: معوقات التخطيط وعوامل نجاحه

الفرع الأول: معوقات التخطيط

الفرع الثاني: عوامل نجاح التخطيط

المبحث الثاني: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبادئه

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

الفرع الأول: تحليل مصفوفة SWOT

الفرع الثاني: تحليل مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG

الفرع الثالث: مصفوفة الجنرال إلكتروك GE

المبحث الثالث: أساسيات ومفاهيم عامة حول الرقابة

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الرقابة

الفرع الثاني: أهمية الرقابة

المطلب الثاني: خطوات وأنواع عملية الرقابة

الفرع الأول: خطوات عمليات الرقابة

الفرع الثاني: أنواع الرقابة

المطلب الثالث: أدوات الرقابة وعلاقتها بالتخطيط

الفرع الأول: أساليب أدوات الرقابة

الفرع الثاني: علاقة الرقابة بالتخطيط

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: التخطيط والرقابة في المؤسسات الاقتصادية

مقدمة

المبحث الاول: اساسيات ومفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية

الفرع الاول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني / خصائص المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: انواع واهداف المؤسسة الاقتصادية

الفرع الاول: انواع المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: اهداف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أهمية التخطيط على المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: أهمية الرقابة على المؤسسات الاقتصادية

الخاتمة

الفصل الثالث: واقع التسيير في المؤسسة الاقتصادية اتحادية التعاونية الفلاحية UCA

مقدمة

المبحث الأول: تقديم مقر التمهين اتحاد التعاونيات الفلاحية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الفرع الثاني: مصلحة الموارد البشرية

الفرع الثالث: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة

المطلب الثاني: نمط الاتصال وسياسة المؤسسة

الفرع الأول: الاتصال الداخلي

الفرع الثاني: الاتصال الخارجي

الفرع الثالث: الاعلانات والتخفيضات

المبحث الثاني: آلية التخطيط في المؤسسة UCA

المطلب الأول: نمط التخطيط في المؤسسة

المطلب الثاني: تخطيط المبيعات والموارد البشرية

الفرع الأول: تخطيط المبيعات

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الثالث: عمليات الرقابة وأنواعها في مؤسسة UCA

المطلب الأول: الرقابة الداخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: الرقابة الخارجية للمؤسسة.

الخاتمة

يعتبر التسيير من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات، فهو يؤثر تأثيرا مباشرا على حياة الأشخاص وبهذه المكانة فهو يرتبط بالحياة الاقتصادية، فأصبح علم متطور له نظرياته ومبادئه، فلا يكاد يمر يوما إلا ويضاف لهذا العالم فكرة جديدة ونظرية متطورة أو أسلوبا متقدما، هذا التطور ينسجم تماما مع تحولات ومتغيرات المتسارعة في هذا العصر الجديد، إذ يعتبر التخطيط والرقابة من أهم الوظائف الأساسية له، فالأولى تمثل نقطة بداية للعمل الإداري فهي تنير السبل أمام إدارة المؤسسة وتحدد لها أهدافها والعناصر المادية والبشرية التي تحتاجها في عملياتها والتنبؤ بما يكمن أن يكون في المستقبل في ضوء التطورات المرتقبة على صعيد الأوضاع المختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية ولا سيما التنافسية مع المؤسسات المشابهة.

كما تحتاج إدارة المؤسسة إلى إجراء عملية الرقابة لسير العمل في المؤسسة، فهي مطلوبة من كل عمل إداري. فالمؤسسة الناجحة هي التي تضع خططها وبرامجها وفقا للأهداف المرسومة، فهي تسعى إلى تنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها في المجال الذي تعمل فيه، ولكن وجود هذه الخطط والبرامج التي تضعها إدارة المؤسسة لا يمكن الحكم على نجاحها إلا من خلال التنفيذ فلا بد من ممارسة عملية الرقابة على أسس واضحة مدروسة دراسة علمية، لذلك تعتبر الرقابة من أهم الدعام التي تركز وتقوم عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها في تسريع تنفيذ خططها. يمكن لإدارة المؤسسة من خلال الرقابة معرفة مدى تطابق إجراءات التنفيذ وخطواته ووسائله مع الخطط الموضوعية فعند اكتشاف أي تغيير على هذه الخطط أو أي ضعف في الأداء والتنفيذ الذي يؤثر على سير العمليات التنفيذية للخطط، فيمكن لإدارة المؤسسة أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أو التوجيه والرشد.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يكمن كل من دور وأهمية التخطيط و الرقابة لتحسين وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتخطيط وما هي الخطط المتبعة؟
- ما المقصود بالرقابة وماهي أدواتها؟
- ماذا نعني بالمؤسسة الاقتصادية وماهي خصائصها؟
- ماهي أهمية العلاقة الموجودة بين وظيفتي التخطيط والرقابة؟
- هل أساليب الرقابة ترتبط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

- يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، وهو يعني اختيار وتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية، وهو الإعداد المسبق لما يجب عمله فقط.
- للتخطيط دورا فعالا في إدارة المؤسسة الاقتصادية
- للرقابة أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الرقابة إحدى وظائف الإدارة هي وظيفة دائمة ومستمرة ينبغي تطبيقها في جميع نشاطات المؤسسة باعتبارها نظام لضبط الأداء وضمان لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا كالخطط. من بين أدوات وأساليب الرقابة القوائم المالية.

تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل السلع مع أعوان اقتصاديين آخرين.

توجد علاقة قوية بين وظيفتي التخطيط والرقابة، باعتبار التخطيط يؤثر ويتأثر بالرقابة فمن خلال هذه الأخيرة يمكن معرفة مدى كفاءة الخطط الموضوعة والأساليب المتبعة في تنفيذها

أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختياري للموضوع فيمايلي:

- أ- الرغبة الملحة في دراسة موضوع أهمية التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية وهذا من أجل إثراء الرصيد المعرفي المتعلق بهذه الدراسة.
- ب- معرفة درجة الكفاءة التي يتمتع بها المسؤولين و العمال عن عملية التخطيط في نجاح المؤسسة.
- ت- أهمية مشكل الرقابة بالنسبة للمجتمع، وذلك بالسعي الوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها و هذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد بالمجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الاقتصادية وهي التخطيط والرقابة باعتبارهما عمليتين فعاليتين تساهمان في تقييم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها.

أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الطالب إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة وتتلخص فيما يلي:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين طبيعة التخطيط وأساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.
- تشخيص كل طرق التخطيط وأساليب الرقابة من أجل تحقيق الأداء الفعال.
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الاقتصادي إلى أهمية التخطيط والرقابة في تحسين فعالية وأداء المؤسسة.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة حول موضوع التخطيط والرقابة بالذات هي كثيرة وبالأخص في جانبها الاقتصادي، لكن كان صعبا علينا تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لان البيانات التي تهتم بهذه الدراسات ليست لها نفس الطبيعة العملية لان الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص وقبل عرض هذه الأبحاث يجب أن تشير إلى أهمية عرض الدراسات السابقة وموقع بحثنا منها.

وقد بذلنا جهود كبيرة لتجميع اكبر قدر ممكن من الدراسات خاصة في الجانب النظري، حيث أننا لم نحصل إلا على القليل منها أي تلك التي لها صلة بموضوعنا هذا حتى وان كانت هذه الصلة ضعيفة نوعا ما.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي ساعدنا في الإلمام بمختلف جوانب الدراسة النظرية كما استخدمنا المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي.

حدود الدراسة:

ارتأينا أن تكون حدود دراستنا تخص مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي UCA أما الإطار الزمني فحددنا في الفترة الزمنية الممتدة من فيفري 2017 إلى غاية ماي 2017.

الصعوبات:

بطبيعة الحال لا يمكن لأي موضوع ان يخلو من العراقيل والصعوبات والتي تمثلت في انعدام المعلومات والدراسة حول هذه المؤسسة بالذات رغم حساسيتها ودورها الفعال في المجتمع صعوبة التحكم في الموضوع تارة، سرية المعلومات في المؤسسة وعدم تزويدنا بالمعطيات اللازمة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار صحة الفرضيات فعلى هذا الأساس تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين في المجال النظري وفصل تطبيقي.



يشمل الفصل الأول الموسوم بعنوان مفاهيم أساسية حول التخطيط والرقابة، على مراحل التخطيط والرقابة.

وتناولنا في الفصل الثاني المعنون بـ: التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتصادية والذي اشتمل على الأهمية لكلاهما.

وأخيرا الفصل الثالث للجانب التطبيقي: فهو يهدف إلى التطبيق الفعلي والميداني لما تم دراسته في الجانب النظري والذي يتمثل في توضيح عمليات التخطيطية والعمليات الرقابية التي تتبعها مؤسسة UCA لمراقبة خطته الموضوعية.

مقدمة:

تعتبر الرقابة هي الوظيفة الرابعة في الإدارة وهي على درجة كبيرة من الأهمية وتبرز من أنها الوظيفة التي تستطيع من خلالها المؤسسة معرفة مقدار ما يتم انجازه من الأهداف المنشودة.

كما تبين نقاط الضعف والقوة في العمل، فتقوم بمعالجة نقاط الضعف وزيادة الاهتمام بنقاط القوة.

ترتبط الرقابة بمختلف الوظائف الأخرى لكن ارتباطها بالتخطيط يعتبر أقوى كونها ترتبط بشكل كلي بالتخطيط، فهو إذن عملية سابقة ولاحقة للرقابة.

والرقابة هي عملية مقارنة الانجازات الفعلية بالمعايير الموجودة بشكل مسبق في الخطط، وعلى ضوء ذلك ونتيجة للرقابة قد تظهر انحرافات ايجابية أو سلبية، أما الأولى فهي تسعى إليه المؤسسة بينما الثانية فهي تعبر عن وجود أخطاء لا بد من معالجتها ويتطلب هذا العودة إلى الخطط والعمل على تعديلها، أو تفسيرها بشكل يؤدي إلى تخفيف الأخطاء.

وسيتيم في هذا الفصل دراسة المفاهيم الأساسية للتخطيط والرقابة.

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم عامة حول التخطيط

يعتبر التخطيط وظيفة إدارية تتضمن اختيار من بين عدد من البدائل، وسياسته وخطته والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتخطيط هو عملية اتخاذ لقرارات مخططة سلفا من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، ويتوقف نجاح المؤسسة على التخطيط الجيد لها.

المطلب الأول: تعريف التخطيط وفوائده

إن كلمة التخطيط من الكلمات الواسعة، بالبعض يعتبر التخطيط إصلاحا شاملا له منفعة المؤكدة ومنهم من يعتبر التخطيط جزء من كل شيء يقوم به الفرد، ومن هنا اختلفت تعريف التخطيط بالنسبة للعلماء، وللتخطيط فوائد كثيرة تعود خاصة على المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف التخطيط:

هناك عدة إسهامات من طرف العلماء في تعريف التخطيط ومن هذه التعاريف ما يلي:

« هو إحدى وظائف الإدارة، ويرمي التخطيط إلى تحديد غايات المشروع واختيار السياسة والبرامج والإجراءات المؤدية للوصول إلى الغايات، ويشمل اتخاذ القرارات، ويعد التخطيط العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأي جانب من جوانب نشاط المشروع. ولا يمكن لمنظمات الأعمال مهما كانت كبيرة أو صغيرة الاستغناء عنه، لأن التخطيط ضرورة ملحة في ظروف غير مؤكدة ومحاولة التخفيف من مفاجآت هذه الظروف هو الدافع وراء عملية التخطيط»¹.

إن التخطيط هو عملية التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط وإقرارها وتدقيقها ثم تقييمها، وهو أسلوب علمي عقلاي يتضمن القواعد والمبادئ العلمية ويراعي الإمكانيات المختلفة لتحقيق الأهداف². يقول باتن PATTEN: "أن التخطيط بشكل عام هو سلوك للمشكلات حيث يكمن البحث عن طريقة الانجاز الأعمال وتحقيق أهداف معينة".

ويقول فايول: "إن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه، مع الاستعداد لمواجهة³". ويقول كونتز: "أن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه، وما نرغب الوصول إليه"⁴.

فيما عرف ريتشارد RICHERD: "التخطيط بأنه عبارة عن تصرف يختص بتحديد أهداف المنظمة ووسائل الوصول إليها"⁵.

¹ نزيه كباره، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، ط1، 2010، ص31-32.
² بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2010، ص120.
³ ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط1، 2009، ص58.
⁴ علي الشرفاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط3، 2002، ص62.
⁵ ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع ذكر أعلاه، ص58.

« التخطيط هو عملية تحويل غايات المنظمة والوسائل التي تعمل على تحقيقها. وهو يتضمن توفير المدخل المنطقي للاختيار المسبق للأهداف »¹.

الفرع الثاني: فوائد التخطيط:

لوظيفة التخطيط عدة فوائد أهمها:

- تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف.
- يركز التخطيط على وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.
- يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عملية الإدارة ونشاطاتها.
- يسمح التخطيط للمدراء بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.
- ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها واستخدامها وإصلاحها.
- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل: اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي... الخ.
- يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات للاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسؤولية كل عمل.
- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة المستقبلية.
- يعمل التخطيط على توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات.
- يساعد التخطيط في تسهيل عملية الرقابة، ولكي يتعرف المدير على مستوى أداء مرؤوسيه ومتابعة عملهم لابد من وجود أهداف مخططة مسبقا لعمل كل منهم.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات المؤسسة التي تتداخل بينها.
- يعزز التخطيط المناخ السلوكي في المشروع بتأكد أن الواجبات الوظيفية وسلطة التنظيم والعلاقات المتبادلة بين الأفراد قد فهمت بوضوح وصممت بدقة².

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، ط3، 2010، ص35.
² أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص45-46.

المطلب الثاني: عناصر التخطيط ومبادئه

لا بد على إدارة المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار عددا من العناصر قبل القيام بوضع خططها ، حتى تكون النتائج مقاربة للواقع، وللتخطيط مبادئ مختلفة يتميز بها كمبدأ السرية، مبدأ فعالية التخطيط، مبدأ استمرارية التخطيط... وغيرها.

الفرع الأول: عناصر التخطيط

إن التخطيط الناجح لا بد أن يتضمن العناصر التالية:

- معرفة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها معرفة دقيقة، وبدون هذه المعرفة تكون عملية التخطيط عملية عبثية وفضرة في المجهول.
- معرفة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي لها تأثير على الإنتاج وجمع المعلومات عنها وتحليلها.
- التوقيت الجيد لوضع الخطة والانتهاؤها منها، بعد إقرارها، والبدء في عملية التنفيذ، فالتوقيت الجيد عنصر هام في العملية التخطيطية.¹
- المتابعة للتأكد من أن التنفيذ يسري وفقا للتخطيط، ولتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تظهر أثناء التنفيذ.
- التنبؤ بالمستقبل: فالتنبؤ بالمستقبل نشاط إنساني يخص المستقبل ويقصد به محاولة استكشاف الاتجاهات الغالبة في تطور الأحداث، أي الكشف على مجموعة من الافتراضات التي يغلب حدوثها في المستقبل.²
- والتنبؤ سيكون كذلك لجهة حاجة المستهلكين من السلع التي تنتجها المنظمة والتطور التكنولوجي، مما يفرض أن يكون التخطيط مرنا ووجود بدائل لاختيار أحدهما، أي اتخاذ القرار.³
- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا، وتحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة للمؤسسة.⁴

الفرع الثاني: مبادئ التخطيط:

يجب أن يتوفر للتخطيط بعض المبادئ العامة لكي يكون جيدا وفعالاً بالنسبة للمؤسسة ومن هذه المبادئ ما يلي:

- الإسهام في تحقيق الأهداف.

- أولوية التخطيط.

- استمرارية التخطيط.

¹ نزيه كباره، مرجع سابق ذكره، ص34-35.

² مصطفى أبو زيد فهمي، وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص212-213.

³ نزيه كباره، مرجع ذكر أعلاه، ص35.

⁴ زيد منير عبوي، التخطيط والتطور الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص15-16.

- فعالية التخطيط.

مرونة التخطيط.

سرية التخطيط.

1-2 الإسهام في تحقيق الأهداف:

إن الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسة أو فرعية هي تسهيل الوصول إلى أهداف المنظمة، ويعتمد ذلك على الطبيعة الهيكلية للمنظمات. فالهدف الرئيسي تحدده المنظمة ككل، أما الأهداف الفرعية فيحدده كل فرع أو كل قسم أو إدارة لها دور في إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.¹

2-2 أولوية وأسبقية التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على معادها من الوظائف كالتنظيم، والتوجيه، والرقابة، رغم أهمية ضرورة الوظائف الأخيرة، إلا أنه يعتبر التخطيط أساس تحديد الأهداف لجماعات العمل، ولتحديد نوعية العلاقات التنظيمية، ونوعية الأفراد المطلوبين، وتوجيه المرؤوسين وتقرير النظام الرقابي المناسب.²

3-2 استمرارية التخطيط:

لا شك أن عملية التخطيط عملية مستمرة ولا تنتهي بانتهاء وضع الخطة، بل يتبع ذلك عمليات متعددة والتي يمكن تصنيفها إلى العمليات التالية: التنفيذ المتابعة والتقييم، أي بعد صياغة الخطة يجب أن تدخل مرحلة التنفيذ، والمقصود بعملية المتابعة هو بيان ما تم تنفيذه في الجدول الزمني الموضوع، ويتم في مرحلة التقييم تقدير التكاليف ومقارنتها بالمعايير الموضوعية وكذلك بيان ما لم يتم تنفيذه في الوقت المحدد من أجل بيان الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات عن الأهداف الموضوعية وتحديد مسؤولية ذلك.³

4-2 مبدأ فاعلية وكفاية التخطيط :

تعتبر الخطة الأكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة، فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف ولكن بتكاليف باهظة، ولقياس الفاعلية، فلا بد من قياس العلاقة بين المداخلات (الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية) والمخرجات (الإنتاج) سواء في شكل نفود، ساعات عمل، أو وحدات إنتاج أي وفق وحدات متفق عليها لقياس المداخلات أو المخرجات.⁴

¹ علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص185.

² علي شريف، وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، بيروت، ط2، 1989، ص77.

³ محمد سلطان أبو علي، التخطيط الاقتصادي وأساليبه، مكتبة نهضة الشرق للنشر، القاهرة، 1985، ص19.

⁴ علي شريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص78.

5-2 مبدأ شمولية التخطيط:

بالرغم من أن الوظائف الإدارية متغلغلة في كل الأعمال والأنشطة الإدارية ولا يقتصر ذلك على وظيفة التخطيط، إلا أن وظيفة التخطيط هي وظيفة كل مدير ولكن نطاق التخطيط يختلف وفقا للسلطة المخولة له وطبيعة السياسات والخطط التي يضعها رئيسه.

بحيث يقتضي الأمر لتفهم شمولية التخطيط التميز بين إعداد السياسات (وضع إطار للتفكير في مجال اتخاذ القرار) والإدارة العليا، أو بين المدير المسؤول والرئيس الأعلى له، حيث يتقرر وضع الفرد داخل التنظيم حسب مركزه الوظيفي، إن التخطيط في أي مستوى تحكمه سياسات وإجراءات معينة وتفاوت هذه الأخيرة حسب المستوى الإداري وتزداد شمولية التخطيط كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.¹

6-2 مبدأ سرية التخطيط:

يجب أن تحاط الخطة بالسرية بحيث لا تتوفر محتوياتها إلا للأفراد الذين يحتاجون إليها.²

¹ عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، 1997، ص205.

² علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص286.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى

للتخطيط أنواع مختلفة وذلك حسب طبيعة الخطة المتبعة في العملية التخطيطية باختلاف المعايير وله علاقة متينة مع مختلف العلوم الأخرى.

الفرع الأول: أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع مختلفة تنقسم وفق ثلاثة معايير هي: المعيار الزمني، المعيار الشكلي والمعياري الوظيفي.

1-1 التخطيط في ضوء المعيار الزمني:

من الضروري أن يعرف المدير أهمية عامل الزمن، وإذا كانت أهداف المؤسسة تنقسم إلى طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، فلا بد أن ينقسم التخطيط بدوره إلى تخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل.

1-1-1 التخطيط طويل الأجل:

يغطي التخطيط الطويل الأجل لفترة زمنية لا تقل عن عشر سنوات، يأخذ هذا التخطيط باعتبار العوامل الخارجية المؤثرة في عمليات المنظمة، يهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي سوف تسير المنظمة في اتجاهه، كما يهدف إلى المحافظة على قوة المنظمة واقتناص مواقع الفرص المستقبلية وهو يسمح بمراجعة الخطط الموضوعة وتقويمها وتطويرها عند اللزوم.

2-1-1 التخطيط المتوسط الأجل :

يغطي فترة تتراوح من سنة واحدة إلى خمسة سنوات، ويحتل هذا التخطيط جانبا هاما من اهتمام أغلب المؤسسات نظرا لأن التخطيط الطويل الأجل يتضمن عادة نسبة كبيرة من عدم التأكد، وينظر إلى الخطط متوسطة الأجل عادة على أنها وسيلة لتغطي العقبات التي تعترض التخطيط الطويل الأجل.¹

وهو عبارة عن خطط تفصيلية تخدم خطة طويلة الأجل من حيث الترتيب لموازناتها المالية المختلفة: موازنات مالية للتسويق، والإنتاج والبحوث، والتطوير، وتدريب العاملين... الخ.²

3-1-1 التخطيط القصير الأجل:

هو التخطيط الذي يتعلق بأعمال يجب إنجازها في المستقبل القريب وغالبا يكون مدة سنة، ومن أهم أنواع هذا التخطيط ما يلي:

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002-2003، ص166.

² نزيه كباره، مرجع سابق، ص36.

أ- التخطيط اليومي: ويتم وضعه استعدادا للعمل اليومي، ويكون مفصلا لكافة النشاطات التي سيتم إنجازها في اليوم.

ب- التخطيط الأسبوعي: ويتم وضعه استعدادا للأعمال التي يجب إنجازها خلال الأسبوع، وهي مجموع الخطط اليومية.

ج- التخطيط الشهري: وهو استعداد للعمل الذي يتم إنجازه في الشهر المقبل، ومثال على ذلك كشوف ورواتب الموظفين الشهرية.

د- التخطيط السنوي: هو استعداد لأعمال العام القادم مثل الموازنة التقديرية للمؤسسات.

1-2 التخطيط في ضوء المعيار الشكلي:

هناك أنواع أخرى من الخطط في ضوء معيار آخر هو المعيار الشكلي، وهي في الواقع إرشادات للطرق التي تؤدي إلى الأعمال، ومنها:

- السياسات.

- البرامج.

- الإجراءات.

1-2-1 السياسات الإدارية:

هي الأهداف العريضة للمنظمة والاتجاهات التي ستلتزم بها في المستقبل وتحديد هذه الأهداف والاتجاهات، أعمال تحددها الإدارة العليا.¹

فالسياسات تعتبر مرشد في التنفيذ وتوجه العمل وتضمن التجانس في القرارات وعدم التناقص بينها، وهي قرارات قابلة للتطبيق في المستقبل بالنسبة للمشكلات المتكررة أو الحالات المماثلة وبذلك في توفر الوقت اللازم لإعداد اتخاذ القرارات وتسمح السياسات للمدراء بتفويض بعض سلطاتهم للمرؤوسين مع استمرار الرقابة عليها.

يمكن تقسيم السياسات حسب المستويات الإدارية بالمشروع إلى سياسات عامة أو رئيسة توضع بمعرفة الإدارة العليا ومديري الإدارات الرئيسية وتطبقها الوحدات التنظيمية في المستويات الأدنى، ومن أمثلة السياسات العامة لإحدى المؤسسات ما يلي:

¹ نزيه كباره، مرجع سابق ذكره، ص35.

- تعمل المؤسسة على خلق ظروف عمل جديدة بتوفير أحسن المعدات والتسهيلات الممكنة، وكذلك توفير الأمان والنظام والنظافة للمصانع والمكاتب.

- تقديم أحسن الخدمات الممكنة للمستهلكين وحملة الأسهم والمدينة والدولة.

- تقديم حوافز حقيقية وعملية كوسيلة لتشجيع الأفراد ذوي الكفاءات العالية لرفع نوعية وكمية الإنتاج.

كما يمكن تقسيم السياسات حسب الشكل الذي تأخذه السياسة إلى سياسات مكتوبة وشفوية وضمنية، فالسياسات المكتوبة تساعد المدير على عملية تفويض السلطة وعملية الرقابة، وتقلل من درجة عدم فهم السياسة والغموض في تفسيرها، كما تؤدي إلى العدالة في التطبيق. ومن عيوب السياسة المكتوبة صعوبة التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب، فهي أحيانا تكون غير واضحة مما يؤدي إلى الاختلاف في تفسيرها. وتتميز السياسة الضمنية بعدم وجود موافقة رسمية عليها ومع ذلك فإنها ترشد وتوجه سلوك المدراء. وقد تقسم السياسات حسب الأنشطة أو وظائف المؤسسة مثل سياسات التسويق، الإنتاج، الأفراد والمالية.¹

وفيما يلي بعض السياسات:

أ- سياسة التسويق:

وتتناول السياسات السلعية وسياسات التسعير وسياسات ترويج المبيعات وسياسات التوزيع..

ب- سياسة الإنتاج:

وتشمل سياسة الشراء من المؤسسات أو الإنتاج، والسياسة المتعلقة بحجم الإنتاج والتخزين.

ج- السياسات الخاصة بالتمويل:

وهي السياسات التي تحدد الطرق التي تستطيع من خلالها المؤسسة التوسع في الاستثمار، وذلك عن طريق إعادة استثمار الأرباح، أو الحصول على أموال جديدة من المالكين، أو إصدار أسهم جديدة أو اقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية وتشمل هذه السياسات:

- الحصول على أموال - الإهلاك - توزيع الأرباح على المستثمرين.²

د- سياسة الاختيار:

هي الأساس في إدارة الأفراد بالمؤسسة، وللمفاضلة بين الأفراد واختيار أنسب وظيفة، تحاول الإدارة الإجابة على العديد من الأسئلة قبل وضع سياسة الاختيار المناسبة ومن هذه الأسئلة ما يلي:

¹ احمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص38.

²نزيه كباره، مرجع سبق ذكره، ص40.

- كيف يتم قياس كفاءة المرشح لشغل الوظيفة؟ عن طريق المقابلة أم عن طريق الاختبارات مثل اختبارات الذكاء والشخصية والاختبارات المهنية أو عن طريق التوصيات أو الجمع بين أكثر من وسيلة.

- ما هو الحد الأدنى من مستوى التعليم المطلوب؟

- ما نوع الخبرة المطلوبة؟ وما هو الحد الأدنى من سنوات الخبرة؟

- ما هي درجة اللياقة المطلوبة في المرشح؟

هـ- سياسة الأجور:

وتشمل المفاضلة بين عدة بدائل نذكر منها:

- أن يدفع للعاملين بالمؤسسة أجور مساوية للأجور في الشركات المنافسة للوظائف المتشابهة.

- أن يدفع للعاملين بالمؤسسة أجور أعلى من المؤسسات المنافسة لجذب الكفاءات ولتخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين¹.

1-2-2 البرامج:

وهي عبارة عن مزيج معقد من الأهداف، ويخصص لها مبالغ نقدية وموازنات خاصة، وقد تكون البرامج أساسية أو فرعية، وينبثق البرنامج الفرعي من البرنامج الأساسي وينسجم معه، ويساعده على تنفيذه².

1-2-3 الإجراءات:

وهي الطرق والكيفية التي ستنفذ بها الخطط، ومن الأمثلة نذكر ما يلي:

إجراءات صرف الرواتب، إجراءات الشراء وطلب توريد المواد، إجراءات إعداد الميزانية... الخ

من الطبيعي أن تحديد وإقرار الإجراءات يريح المدراء من الدخول في تفاصيل كثيرة حول إرشاد المسؤولين لطريقة أداء أعمالهم اليومية. وعليه لابد أن تتصف هذه الإجراءات بخصائص منها:

- أن تكون شاملة مرتبطة فعلا بالأهداف المطلوبة.

- أن تكون نمطية ليسهل حصر المسؤولية من قبل من يمارسها.

- أن تميز بالثبات ولكن مع المرونة، عند تغيير ظروف العمل، مع عدم الإخلال بالأهداف.

¹أحمد محمد المصري، مرجع سابق ذكره، ص.40
²ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سابق ذكره، ص.62.

- التحديث: أي أن لا تجمد عند حد معين، بل تكون قابلة للتغيير في ضوء تغيير الظروف الخارجية المحيطة بالعمل، لا يمكن إلا الإبقاء مثلا على إجراءات محددة في ضوء ثروة التكنولوجيا.²

1-3-1 الخطط في ضوء المعيار الوظيفي:

يمكن تقسيم الخطط وفق المعيار الوظيفي إلى الأقسام التالية:

1-3-1-1 تخطيط الإنتاج:

ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إيجاد التوازن بين حجم السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، ويقدر حجم الطلب المتوقع باستخدام أسلوب التنبؤ.

يمكن تعريف تخطيط الإنتاج على أنه تخطيط وظيفي يقوم به قسم الإنتاج يهدف إلى إعداد عناصر الإنتاج، وتنظيم خطوات تتابع العملية الإنتاجية، ويتم من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة ووفقا لمعايير محددة، وبأقل كلفة ممكنة.³

1-3-1-2 تخطيط القوى العاملة:

وهو يمثل تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو يعتمد في تقديراته على البيانات التاريخية السابقة والعوامل المتوقعة تأثيرها مستقبلا على تقدير هذه الاحتياجات مثلا: اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وإعدادهم للقيام بعملهم على أحسن وجه.¹

1-3-1-2 التخطيط السلعي:

ويشمل تحديد تشميلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، وذلك بتحديد نوعها وكميتها والتصميم والتعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة للسلعة بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

1-3-1-3 التخطيط التكتيكي:

ويسميه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي، لأنه يوضع لمساعدة الإدارة لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الإستراتيجية ويغطي فترة متوسطة، وتقوم به المستويات الإدارية الوسطى ويشمل جميع نشاطات المنظمة من إنتاج، وتسويق ومالية، وموارد بشرية.

² نزيه كباره، مرجع سابق ذكره، ص40.

³ ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع مذكور أعلاه، ص64.

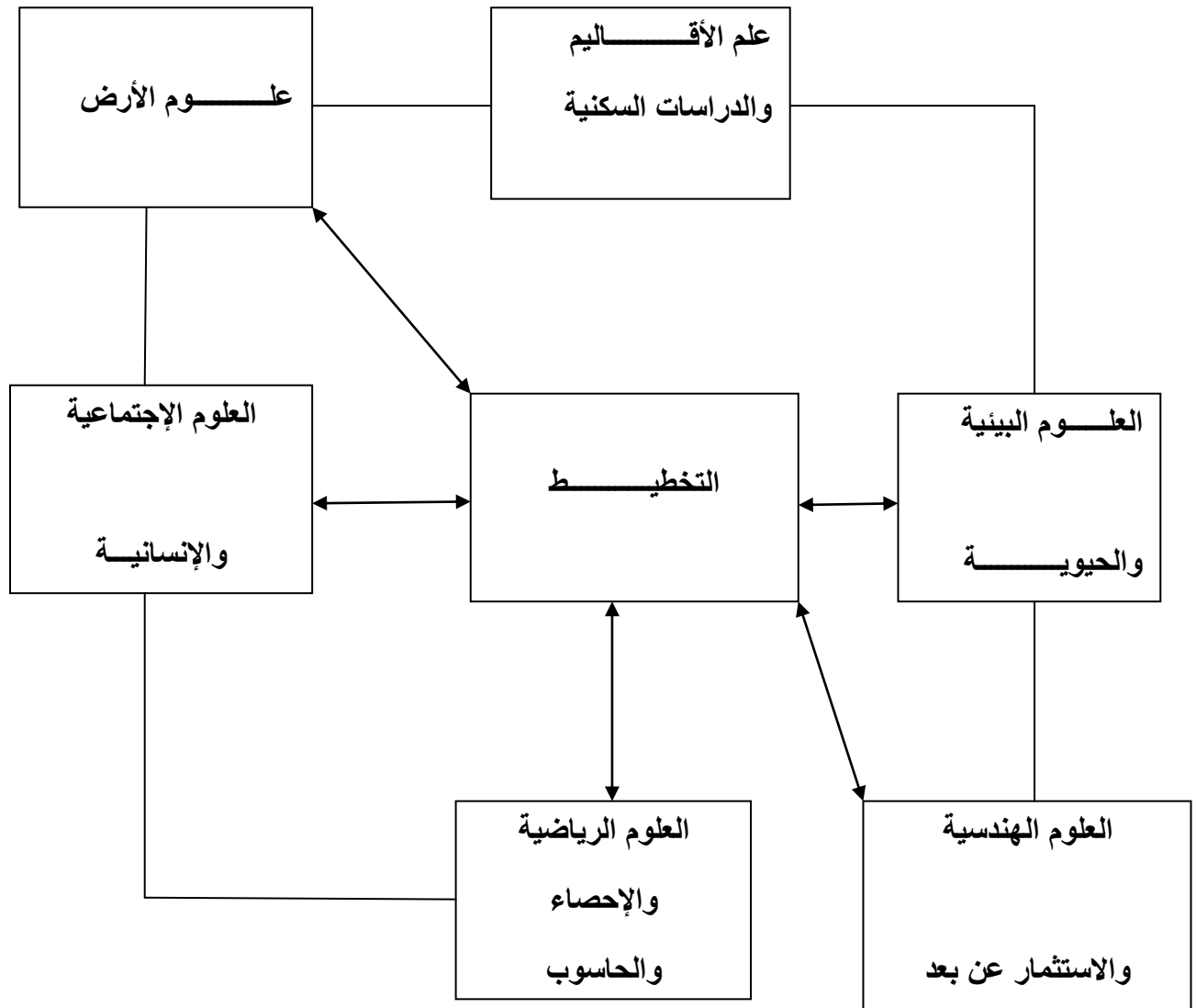
¹ نزيه كباره، مرجع سابق ذكره، ص41.

الفرع الثاني: علاقة التخطيط بالعلوم الأخرى:

يحتل التخطيط نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو آخر، فهو له علاقة وطيدة مع الكثير من العلوم، وفي كثير من الأحيان يعتبر جزء منها زمن مناهج دراستها، والشكل الموالي بين مجموعة العلوم والمعارف التي تشمل مستويات مرجعية أساسية لعملية التخطيط، ولا يمكن بأي حال أن تتم عملية التخطيط الناجح وفي جميع مستوياتها إلا بالاستعداد بهذه العلوم أو جزء منها.

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين التخطيط والعلوم الأخرى:

شكل رقم (01) التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى



إذن التخطيط هو سلوك إنساني تمارسه المؤسسة ويعتبر من شؤونها الخاصة والعامة، فهو علم يتميز عن كثير من العلوم الأخرى، ليس من حيث محتواها بل من حيث أساليبه ومناهجه وطرق بحثه.¹

¹ عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001، ص50-51-52.

المطلب الرابع: معوقات التخطيط وعوامل نجاحه:

توجد عدة معوقات تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطط وتنفيذها فهي تحد من فاعليتها، فعلى المؤسسة مراجعة هذه المعوقات حتى يكون التخطيط ناجح

الفرع الأول: معوقات التخطيط:

من أهم معوقات التخطيط ما يلي:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: إن التخطيط كنشاط يعتمد على نشاط آخر وهو التنبؤ، ويعتمد التنبؤ على المعلومات ذات العلاقة بالماضي والحاضر، فعندما تكون المعلومات التي تم الحصول عليها غير موثوق بها وغير كافية، ذلك يؤدي على عدم صحة التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي فرص نجاح الخطة سيكون صعبا، فالتخطيط يركز على المعلومة الشاملة بجميع العوامل المحيطة بالمنظمة

- تغيير البيئة: إن العصر الحالي هو عصر التغيير السريع في التكنولوجيا وفي المعلومات، وهذه التغييرات تجعل عملية التخطيط صعبة، فكلما كانت المنظمة تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار وعدم التغيير السريع فإن التخطيط سيكون سهلا، ولكن يزداد صعوبة إذا كانت هذه البيئة تمتاز بالتغيير السريع، حيث تضطر الإدارة إلى إجراء تعديلات على الخطة الموضوعة للتكيف مع هذه التغييرات، الأمر الذي يترتب عليه مضاعفة جهود التخطيط

- التكلفة والوقت: يحتاج إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها إلى تكاليف مالية عالية مما يؤدي إلى إرهاق موازنة المنظمة، وكذلك إعداد الخطط بحاجة إلى وقت زمني ومجهود كبيرة حتى تبرز إلى حيز الوجود

-الطرف الاقتصادي: فمن الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الحالة الاقتصادية في البلد، فقد يكون الاقتصاد في حالة انتعاش عند وضع الخطط، ولكن عند التنفيذ تدهورت الأوضاع الاقتصادية فتواجه ركودا، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل تواجه عملية التخطيط في المؤسسة.

وهذه العقبات تؤدي إلى صرف النظر عن التخطيط وإعادة تطبيقه والاعتماد عليه.¹

الفرع الثاني: عوامل نجاح التخطيط:

من بين عوامل نجاح التخطيط نذكر ما يلي:

- التقدير الواقعي للإمكانيات والموارد: إن وضع الخطط العامة، بما تحتويه من أهداف وبرامج، لا يمكن أن يغفل عن الإمكانيات والموارد والقدرات المتوفرة، فهذه الإمكانيات والموارد هي التي تحدد إلى حد كبير ما

¹ ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سبق ذكره، ص68.

يمكن تحقيقه من أهداف وطموحات، فكلما كانت هذه الأهداف والطموحات متناسبة ومتلائمة مع القدرات والإمكانات والموارد، يمكن تحقيقها بنجاح، فالأساس العلمي والواقعي لعملية التخطيط، يقوم على حصر هذه الإمكانات والموارد بشكل دقيق.¹

- كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم على تنفيذ الخطة: قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن تحقيقها أي أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك المنظمة جميع الوسائل المادية، فمن الضروري العناية بالعنصر البشري الذي يقع عليه عبأ تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشري إعداداً علمياً وفنياً.²

¹ عبد الأمير عبد العظيم العكيلي، مبادئ الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، ط1، 1996، ص194.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص19.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

يساعد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في كيفية التكيف مع البيئة والسوق، ويرتكز على تلك التصرفات القوية الخاصة بتحقيق الأهداف، ويساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبرراته:

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الوظيفة التي تقوم بذلك، بحيث يزودها بمختلف القرارات سواء كانت قرارات مستقبلية كانت أو حاضرة.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- هو ليس تنبؤ: فالتنبؤ هو إمداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمتتبع للتغيرات التي تحدث والظروف البيئية (السياسية والاجتماعية والاقتصادية... وغيرها) فهي تتطور بشكل كبير ولا يمكن التنبؤ بها بسهولة، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

- هو ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار، والابتكار والإبداع، والتعمق في شخصية المنظمة، وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

- هو ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط، بل قرارات حاضرة أيضا، فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها قد تؤثر في مصير المنظمة.¹

"كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة بالنظر لأولويات مقررته".²

الفرع الثاني: مبررات التخطيط الإستراتيجي:

يمكن النظر إلى مبررات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال تحليل أثر العوامل التالية:

- يؤدي تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة وتعاضم درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات، وتزايد وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار، إلى زيادة الحاجة إلى التخطيط لكل عنصر من عناصر الإستراتيجية العامة للمؤسسات.

¹ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص25-26.
² محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2009، ص19.

- يؤدي التغيير المستمر نسبيا في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى ضرورة تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للسلعة، باعتبار أن كافة المؤسسات تعمل لإشباع رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والتي يؤدي إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين وإلى تعدد استخدامات السلع، فهذا التقدم التكنولوجي يدفع بالمؤسسات بالأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي.
- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات، الأمر الذي يعني ضرورة حسن استخدام الموارد.
- اتساع الأسواق وتباين خصائصها يؤدي إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الأسواق المستهدفة.
- اشتداد المنافسة وخاصة بعد تحول معظم اقتصاديات العالم إلى فلسفة اقتصاد السوق حيث المنافسة وتحرير الأسعار وتزايد عدد الدول المنظمة لاتفاقية التجارة الدولية أدى ومازال يؤدي إلى ضرورة التخطيط لأي نشاط أو خطة يراد تطبيقها في المؤسسات المعاصرة.¹

¹ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص20.

المطلب الثاني: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي ومراحله

للتخطيط الاستراتيجي مسؤوليات عديدة، فهو يوضح للمؤسسة الفرص المتاحة لها ومن خلاله تستطيع المؤسسة تجنب التهديدات مروراً بمراحل خاصة.

الفرع الأول: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي يختص بالأهداف الجوهرية للمنظمات والاستراتيجيات المؤدية إلى بلوغ هذه الأهداف، فمن الطبيعي أن يعهد إلى رجال الإدارة العليا لان رجالها يشغلون مواقع تمكنهم من القيام أولاً بتحقيق والربط بين المنظمات والبيئة التي تعمل فيها، وذلك برصد ومتابعة التغيرات والاستفادة من ما تقدمه من فرص تجارية أو صناعية أو خدمية، وكذلك اتخاذ القرارات التي تستطيع بها تجنب التهديدات.

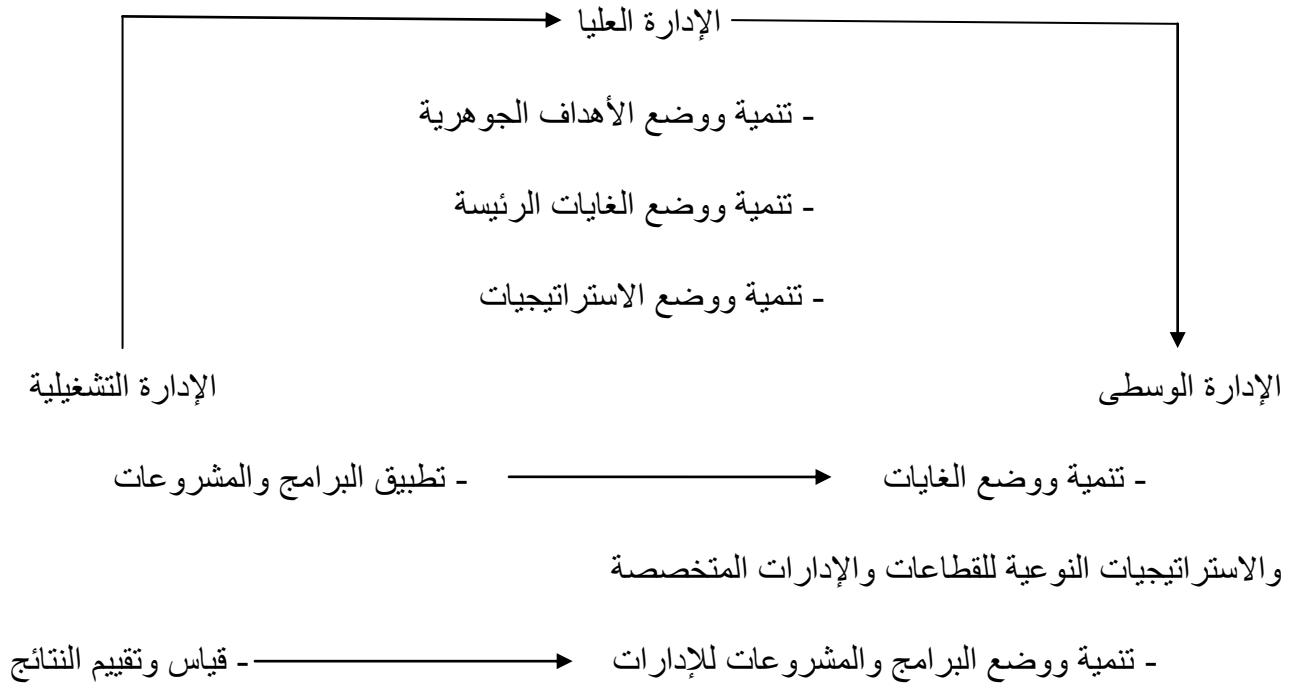
إن رجال الإدارة العليا يستطيعون بما يتوافر لهم من سلطات وإمكانات وقدرات تقييم المراكز النسبية للمنظمات التي يعملون فيها والتعرف على مواطن القوة والضعف في الإدارات المتخصصة التي تتكون منها.

أما المهمة الرئيسية للمخططين الاستراتيجيين هي تحديد الغايات والأهداف الجوهرية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وذلك بتحقيق التوافق بين ما تم اكتشافه من فرص أثناء عملية الرصد والمتابعة للتغيرات البيئية، وبين مواطن القوة والضعف التي تتواجد في المنظمة والتي يتم استخلاصها من عملية التقييم للأجزاء والأدوات التي تتكون منها.

رغم أن رجال الإدارة العليا يتحملون المسؤولية الكاملة عن مثل هذا العمل، إلا أن هناك مسؤوليات تتحملها كل من المستويات الوسطى والتشغيلية.

ويظهر الشكل التالي مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي موزعة على المستويات التنظيمية الثلاثة:

شكل رقم (02) مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: علي الشرفاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط3، 2002، ص232.

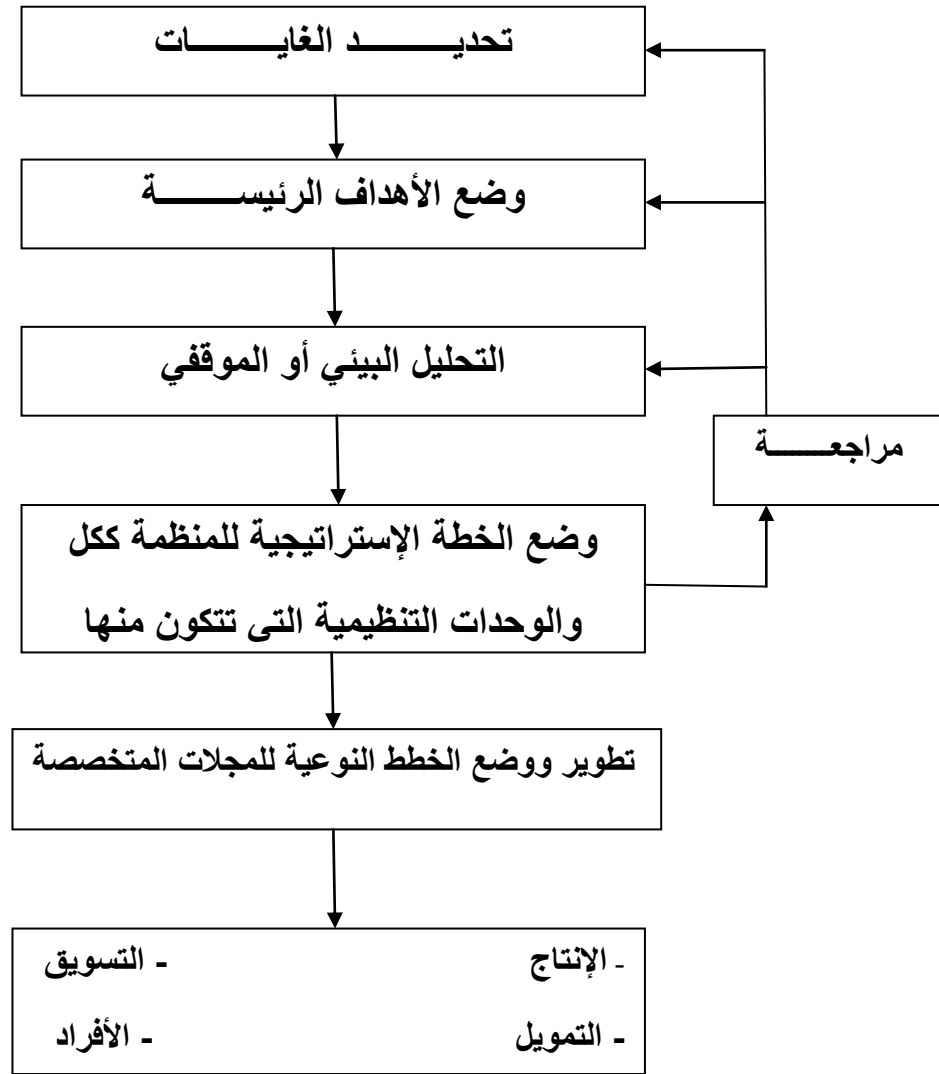
كما هو موضح في الشكل فان مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي توزع على الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية.¹

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات يمر بها لتحقيق الأهداف. إن الهدف النهائي للمخطط الاستراتيجي هو القيام بتحديد بلورة الغايات العامة، والأهداف الرئيسة، والاستراتيجيات الشاملة التي تتكون منها الخطط الإستراتيجية ولكي يحقق هذا الهدف عليه القيام بعدد من المراحل وخطوات تشكل في مجموعتها عملية التخطيط الاستراتيجي. وتختلف المنظمات في المناهج أو الطرق أو الخطوات التي تتبعها في القيام بهذه العملية والتي تظهر في الشكل التالي:

¹ علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص232.

شكل رقم (03) مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: علي الشرقاوي: مرجع سبق ذكره، ص233.

ومن الشكل يظهر أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتكون من:

- تحديد الغايات العامة - وضع الأهداف الرئيسية - القيام بتحليل البيئة أو الظروف أو المواقف المحيطة
- تطوير الاستراتيجيات - وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة ككل والوحدات التنظيمية التي تتكون منها
- تطوير ووضع الخطط النوعية للمجالات المتخصصة.

1-2 الغايات العامة أو الرسالة:

إن الخطوات الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي هي تحديد بلورة الغايات العامة للمنظمة والتي تعبر عن رسالتها في ميدان النشاط المعين.¹

والرسالة هي ببساطة تحديد كيف ستقوم المؤسسة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية حيث يتم تحديد النشاط والعملاء، والوسائل التي يمكن استخدامها في توليد القيم لكسب الأعمال والاحتفاظ بالسوق.²

ويمكن تعريف الرسالة أيضا هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فرسالة المنظمة هي تلك التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة، وتحدد أيضا ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة، أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به. إن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تتحدد بناء على تقدير الإدارة العليا للمنظمة، ولكن بصفة عامة لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة ضيقة ومحدودة وللغاية، ففي الحالة الأولى يؤدي ذلك إلى تحديد لقدرة المنظمة على تعديل رسالتها وفقا لأي تغيير في عناصر البيئة الفنية، أو الاجتماعية، أو القانونية... إلخ، كذلك أن وضع الرسالة بالصورة الثانية معناها أن المنظمة لن تستطيع تحقيقها نظرا لأن هذه الرسالة قد تتفوق قدرات المنظمة.³

الرسالة هي الغرض أو السبب في وجود المنظمة (لماذا أنشئت؟) وتشمل الرسالة بعض أو كل العناصر التالية وهي:

المتعاملون مع المنظمة، والعاملون بها، الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، المكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها، فلسفة العمل به، التقنيات التي تستخدمها، الميزات التي تنفذ بها، التزاماتها نحو المجتمع، صورتها العامة أو الهوية الخاصة بها.⁴

إن تعريف الغايات العامة أو الرسالة للمنظمة يتطلب قدرا كبيرا من التفكير والدراسة، إذ يجب أن يتم ذلك في ضوء عدد من الاعتبارات هي:

- المواقف البيئية - المميزات الخاصة - الميادين المرتقبة.

إن الاعتبار الأول هو القيام بالتنبؤ بالظروف والمواقف التي ستكون عليها حالة القطاعات المختلفة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

أما الاعتبار الثاني فإن الميزات الخاصة بالمنظمة هي تلك العوامل التي تعطيها مزايا تتفوق بها على المنظمات المشابهة والتي تعمل معها في نفس الميدان وتتشابه معها في نفس الظروف، وهي تشير بإيجاز إلى

¹ علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 233-234.

² أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001، ص 54.

³ إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 4-5.

⁴ حاتم قابيل، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص 7.

ما يمكن أن تنفرد به المنظمة في واحد أو أكثر من المجالات التالية:

جدول رقم (01) المميزات التي تنفرد بها المؤسسة

المجال	مثال
الإدارة	قيادة إدارية مؤثرة
الأفراد	خبيرة ومدربة
التمويل	وفرة في مصادر التمويل
الموقع	القرب من مصادر الطلب
التسويق	علامة مميزة للسلعة
السلعة	ابتكار مميز يحكمه القانون
التوزيع	شبكة فعالة للتوزيع

المصدر: علي الشرفاوي، مرجع سابق ذكره، ص233.

أما الاعتبار الثالث والأخير يقصد بالحاجات المرتقبة للعملاء ميادين النشاط التي يمكن أن تعمل فيه المنظمة مستقبلاً.¹

2-2 وضع الأهداف الرئيسية:

إن الخطوة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي وضع الأهداف الرئيسية.

تحتاج المنظمة لوضع الأهداف لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة، وملموسة ويمكن قياسها، فالذي يفرق بين الرسالة والهدف كون أن الأولى فلسفية وغير محدودة، ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً، أما الأهداف فهي محددة، وملموسة، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها.²

كما أن الأهداف يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل (أكثر من ثلاثة سنوات) وأهداف متوسطة الأجل من سنة واحدة إلى ثلاثة سنوات وأهداف قصيرة الأجل (عام فأقل) كما يمكن تقسيم

¹ علي الشرفاوي، مرجع سابق ذكره، ص236-237.

² إسماعيل السيد، مرجع سابق ذكره، ص5.

الأهداف من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة (على مستوى المنظمة ككل) وأهداف الإدارات وأهداف الأقسام.¹

يعتبر الهدف الناتج المتوقع من نشاط المؤسسة، ويجب أن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للتنفيذ وكلما زاد طموح الأهداف ومسايرتها للعصر كلما تركت آثار إيجابية على نشاط الشركة.²

3-2 التحليل البيئي أو الموقفي:

يقصد بالتحليل البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي تلك الخطوات التي تهدف إلى دراسة وتحليل الظروف القائمة أو المواقف السائدة خارج المؤسسة أو داخلها، فقبل أن تقوم المنظمة بالتوسع في الأسواق، أو التنويع في السلع، لا بد وأن تتأكد أنها تستطيع أن تفعل ذلك، وأن هناك فرصة لفعله، وهذا هو دور التحليل البيئي والموقفي ويسعى التحليل البيئي إلى البحث عن الإجابات للأسئلة التالية:

- ما الذي يجب أن تفعله المنظمة؟

- ما الذي يمكنه أن تفعله؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تساعد غدارة المنظمة على تكوين صورة لمركز المنظمة الحالي، وكيف وصلت إليه، والطريق التي تسير فيه. ويتم التحليل البيئي أو الموقفي لأغراض التخطيط الاستراتيجي على مستويين هما: - المستوى الداخلي - المستوى الخارجي.

1-3-2 التحليل الداخلي:

يهدف التحليل الداخلي إلى تزويد المخطط الاستراتيجي بقائمة من مواطن القوة وكذلك مواطن الضعف لكل من المنظمة ومنافسيها الرئيسيين.³

يتناول التحليل موضوعات معينة ومتغيرات، ويمكن إيجاز أهم هذه المتغيرات الداخلية في خمسة عناصر أساسية هي:

- الهيكل التنظيمي الرئيسي للمنظمة ككل والهيكل التنظيمية التفصيلية لإدارة كلها وأقسامها - الفلسفة والأنماط الإدارية والثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة - هيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة - أدوات وأساليب تقديم الخدمة أو المنتج الذي تتعامل فيه المنظمة - النظم الإدارية والمعلوماتية.

أ- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

¹ عبد اللام أبو قحف، أساسيات الغدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعار للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997، ص29.

² أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق ذكره، ص54.

³ علي الشرفاوي، مرجع سابق ذكره، ص242.

ويقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقة فيما بينهم وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام. ومن هنا يتضح أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، ولمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له.

ب- الأنماط الإدارية والثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة:

تتأثر أهداف واستراتيجيات أية منظمة بمجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والأنماط الإدارية المسيطرة على أفراد الإدارة العليا بالمنظمة والتي غالباً ما تنتقل من جيل لآخر ومن مستوى إداري إلى المستوى الذي يليه.

ج - تحليل الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها، كما تمثل تكلفة الموارد البشرية عنصراً هاماً، والموارد البشرية ممثلة في المدراء والموظفين أو العاملين.

د- تحليل أدوات وأساليب تقديم الخدمة أو المنتج:

يتلخص السبب الأساسي لوجود أية منظمة خدمية كانت أم إنتاجية في تقديم سلعة أو خدمة إلى عملائها، ومن ثم فلا معنى لوجود أية منظمة ما لم تستطع أن تشبع احتياجات المتعاملين معها من السلع أو الخدمات بالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب.¹

هـ- النظم الإدارية والمعلوماتية:

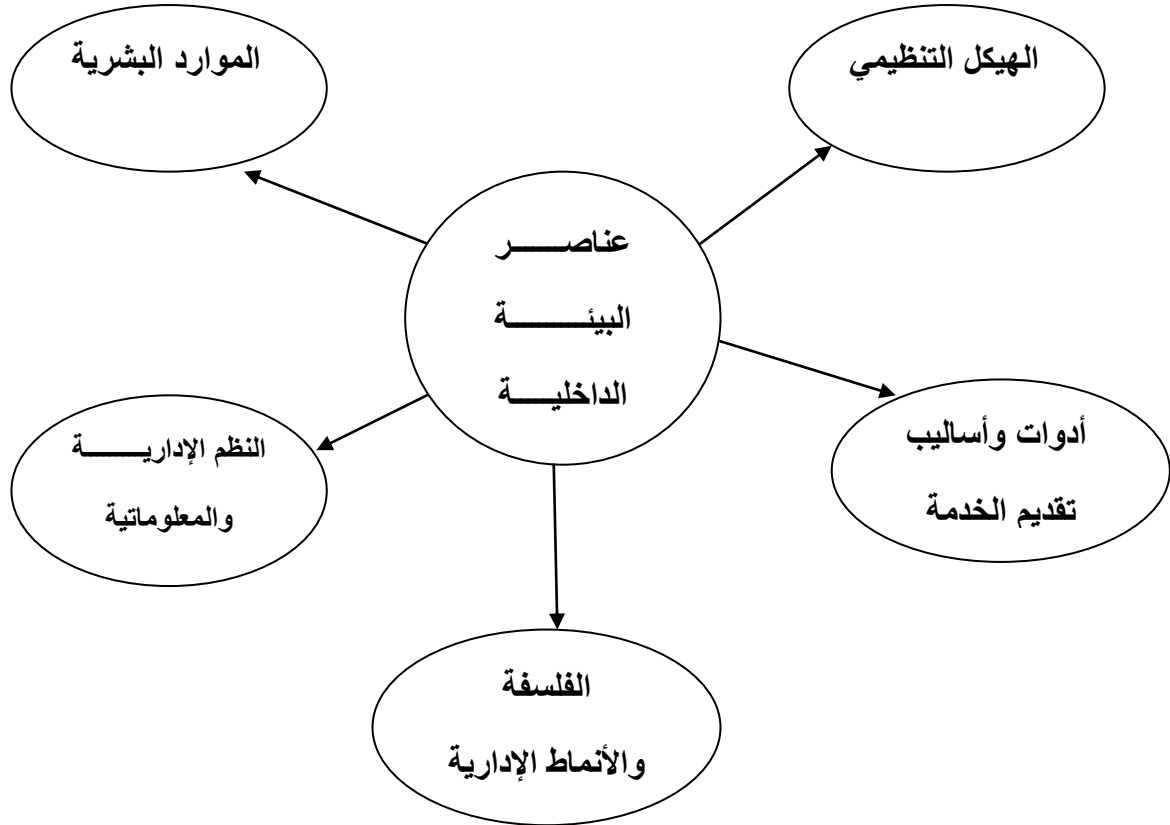
تعتبر النظم الإدارية والمعلوماتية أحد أهم الحقول المهمة في مجال الإدارة الحديثة وتطبيقاتها في مختلف المؤسسات والشركات وتعرف على أنها حزمة من أجهزة الكمبيوتر والأفراد والبرمجيات التي تقوم بجمع وتحليل وتخزين وعرض واسترجاع البيانات من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتنظيم وضبط أنشطة استخدام موارد المؤسسة بشكل موضوعي وسليم.²

¹ حاتم قبيل، مرجع سابق ذكره، ص 12-13-16-18-20.

² عثمان محمد غنيم، مرجع سابق ذكره، ص 191.0

يوضح الشكل التالي عناصر البيئة الداخلية والمتغيرات الأساسية الخمسة:

شكل رقم (04) مكونات وعناصر البيئة



المصدر: حاتم قابيل، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص13.

يبين لنا الشكل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها.¹

2-3-2 التحليل الخارجي :

يقصد به تحليل العمليات والتغيرات والعلاقات التي تتواجد في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فالمنظمة هي جزء من مجتمع أكبر ولها علاقات مع غيرها من المنظمات، وتتأثر بما يحدث من متغيرات. والتغيرات قد تتناول الظروف الاقتصادية مثل: زيادة متوسط دخل الفرد، أو ارتفاع مستويات الأسعار، أو خطر الواردات، أو ارتفاع أسعار الصرف...إلخ.²

¹ حاتم قابيل، مرجع سابق ذكره، ص13.

² علي الشرفاوي، مرجع سابق ذكره، ص243.

وقد تكون في الظروف أو المتغيرات الفنية / التكنولوجية، وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لانجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير ملموسة، والاختراعات الجديدة، بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية:

- ظهور منتجات أو خدمات جديدة.

- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق.

- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية.¹

أما الظروف أو المتغيرات الاجتماعية فتتمثل في التقاليد، ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. والتغيرات السكانية إذ تؤثر هذه الأخيرة على المنظمة تأثيرا بيئا، فزيادة السكان تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، والعكس صحيح، تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليص وتناقص حجم الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة، وعندما يحدث التقلص في حجم السوق نتيجة للتغير السكاني فإن على المنظمة استخدام نفس القدرات والموارد الفنية والبشرية المتاحة لها، ويطلق على ذلك اسم إستراتيجية التنويع أي تنويع مجالات النشاط بدلا من التركيز على القيام بنشاط واحد موجه إلى قطاع سوقي واحد، وقد يتوافر للمنظمة في حالة تقلص السوق نتيجة للتغيرات السكانية أو الانتقال إلى الأسواق الخارجية التي يتزايد منها الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتقديمها.²

وقد تكون المتغيرات في النواحي الدولية مثل: قطع أو عودة العلاقات بين الدول أو قيام الحرب بينهما، أو عقد الاتفاقيات السياسية.³

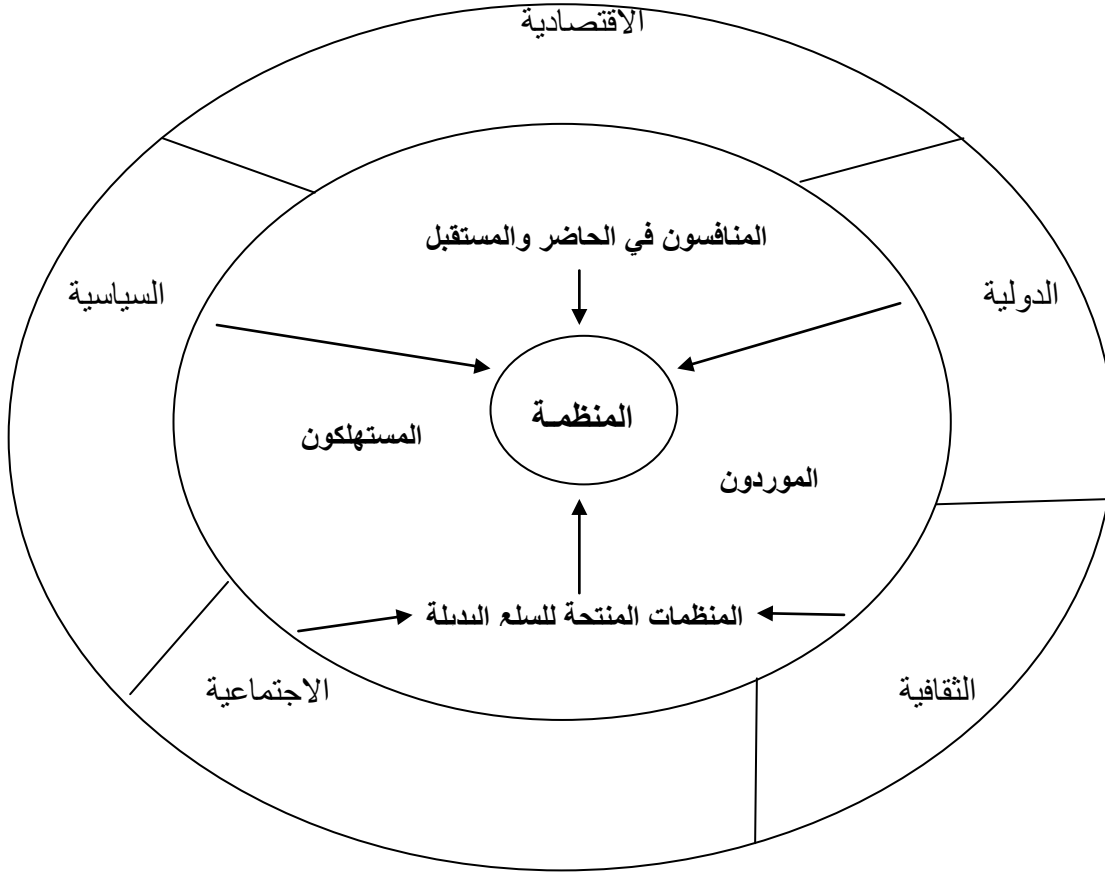
¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره، ص221.

² إسماعيل السيد، مرجع سابق ذكره، ص87-88.

³ علي الشرفاوي، مرجع سابق ذكره، ص243.

يوضح الشكل التالي المتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية:

شكل رقم (05) الإطار العام لتفاعل متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعار للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997، ص120.¹

2-4 تكوين الاستراتيجيات:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد ما ترغب في الوصول إليه (الأهداف) وما يمكن أن تصل إليه (التحليل البيئي أو الموقفي) فإن الخطوة التالية هي تحديد كيف تصل إليه، وهو ما يتطلب منها تكوين استراتيجية العمل. وتكوين الاستراتيجيات هو عملية يمكن بمقتضاها تحديد المدخل أو الطرق المختلفة التي يمكن للمنظمة استخدامها للوصول إلى أهدافها.

2-5 وضع الخطط الإستراتيجية:

بعد أن يتم تحديد الغايات العامة والأهداف الرئيسية والاستراتيجيات يجب أن توضع جميعها في وثيقة واحدة تتحدد فيها مراحل التخطيط المختلفة ومستوياته وفقاً لتتابع يتدرج من مستوى إلى مستوى ويتم تحديده وفقاً لتوقيتات زمنية متتابعة وتحدد المراكز المختلفة التي يعهد إليها بمسؤوليات التنفيذ، والخطط الإستراتيجية التي تتضمن هذه المعلومات التي تختلف من منظمة لأخرى فالمنظمة التي تنتج سلعة واحدة تحتاج إلى خطة

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره، ص120.

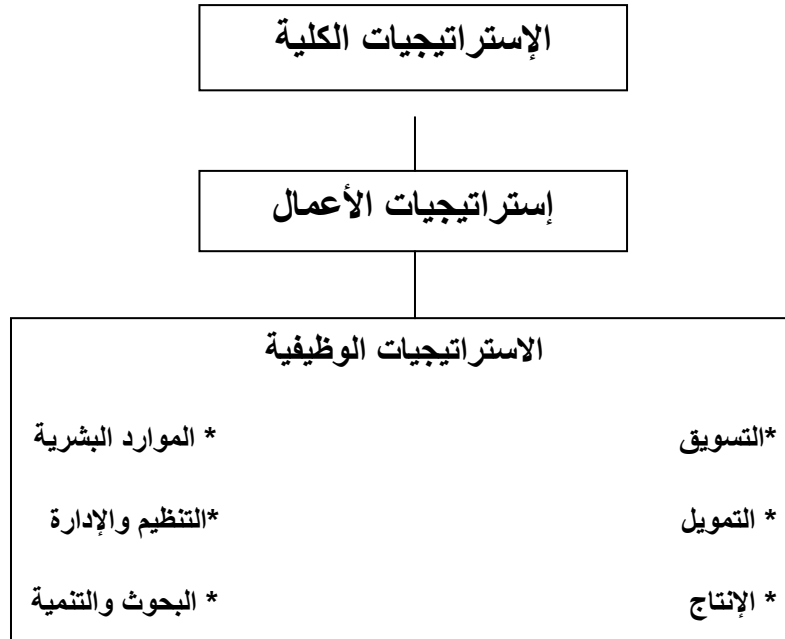
إستراتيجية بسيطة في تكوينها، بينما المنظمة التي تنتج تشكيلة من السلع نجد أنها تحتاج إلى خطة جمالية معقدة، ويتم تحديدها وفقا للسلع بحيث يكون لكل سلعة خطة أو وفقا للقطاعات بحيث يكون لكل قطاع خطة.

وفي جميع الحالات لا بد أن تجمع هذه الخطط في خطة إجمالية واحدة.¹

عند اختيار في هذه المرحلة إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة فتستطيع من خلالها تحقق أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وبسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى.²

2-6 تكوين الخطط النوعية: بعد وضع الخطط الإستراتيجية، فإن المنظمة تكون الآن في وضع يساعد على وضع الخطط النوعية والتشغيلية مثلا في الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد يمكن تصنيف الإستراتيجيات حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي: الإستراتيجيات الكلية، وإستراتيجيات الأعمال، والإستراتيجيات الوظيفية. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (06) تصنيف الإستراتيجيات وفقا للمستويات التنظيمية



المصدر: علي الشرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص254.

الإستراتيجية الكلية: يقصد بالإستراتيجية الكلية التي تبين الطريق التي تسلكه المنظمة كلها.

إستراتيجيات الأعمال: ويقصد بإستراتيجية الأعمال تلك التي تبين الطريق الذي يسلكه كل قطاع من قطاعات المنظمة، فمثلا إستراتيجية أعمال للسياحة، وإستراتيجية أعمال النقل، فهي تستخدم لتحديد الخطط، التي تبين

¹ علي الشرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص247.

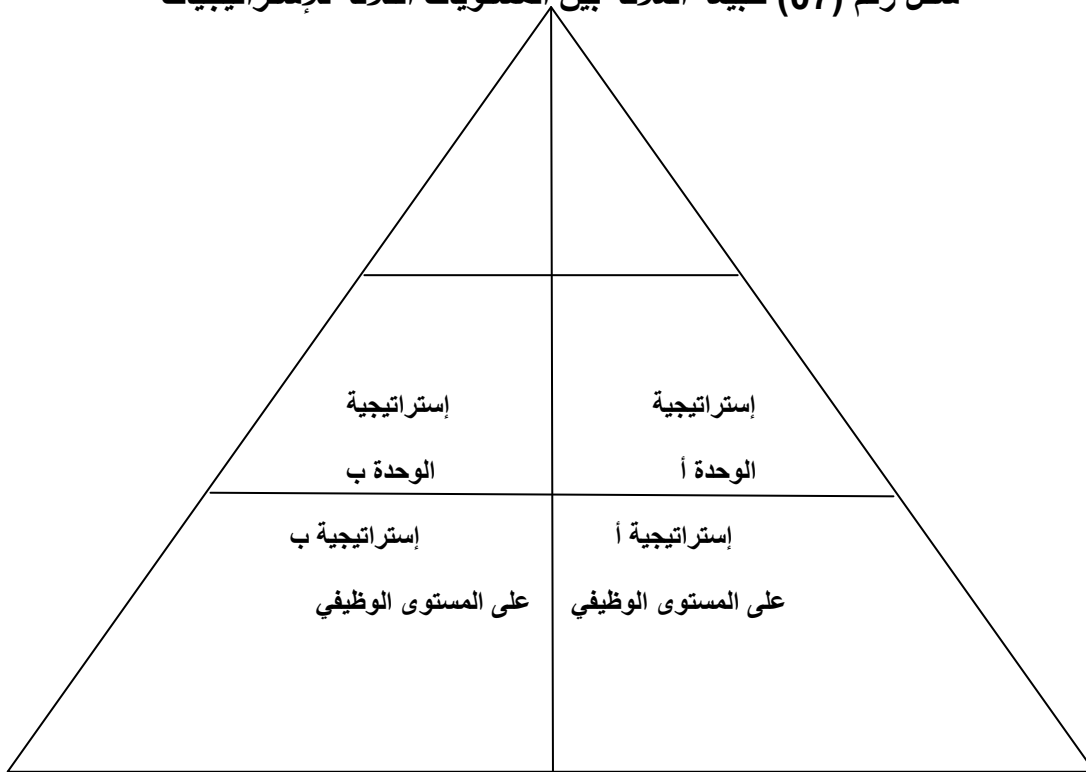
² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص71.

معالم الطريق المستقبلي عند وجود قطاع واحد من قطاعات الأعمال، فهي تستخدم لتحديد الخطة المستقبلية لكل الأعمال الإستراتيجية SBU.¹

الاستراتيجيات الوظيفية: تهتم الاستراتيجيات التي توضع على مستوى الوظائف الخاصة بالمنظمة ببعض القضايا الجزئية مثل قضية خط المنتجات، وتحسين الأسواق، وقضايا التنويع، والتمويل والبحوث والتنمية، والإنتاج، وتخطيط القوى العاملة.

إن الاستراتيجيات الوظيفية تعمل دائما في ظل الاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الإستراتيجية والتي بدورها تعمل على تحقيق الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (07) طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للإستراتيجيات



المصدر: إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص60.

تشمل المجالات التي تركز عليها الإستراتيجيات الوظيفية مايلي:

- الاستخدام الفعال للمتخصصين الوظيفيين داخل المنظمة.
- خلق درجة عالية من التكامل والمشاركة داخل المجالات الوظيفية، فمثلا يمكن التكامل بين الإعلان، والترويج، وبحوث السوق في المجال التسويقي.

¹ علي الشرفاوي، مرجع سابق ذكره، ص248-254.

- التأكد من أن الإستراتيجيات الوظيفية تتماشى وتتشابك مع الإستراتيجيات الخاصة بكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي توجد بها هذه المجالات الوظيفية.¹

يوضح الجدول التالي الاهتمامات الرئيسة للإستراتيجيات الوظيفية:

جدول رقم (02) جدول يوضح الاهتمامات الرئيسية لبعض الإستراتيجيات الوظيفية

نوع الإستراتيجية	الاهتمامات الرئيسة
- التسويق	- المزيج السلعي - المركز السلعي - قنوات التوزيع - ترويج المبيعات - قضايا التسعير
- الإنتاج	- الإنتاجية - تخطيط الإنتاج - الجودة - الموقع - التكاليف
- التمويل	- الإقراض - توزيع الأرباح - هيكل رأس المال

المصدر: علي الشرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص258-259.²

¹ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص59-60.

² علي الشرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص258-259.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

يجب على المنظمة أن تعتمد على عدد من الأدوات التحليلية لتحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمد عليها. فإن اعتماد المنظمة على أدوات التحليل الإستراتيجي يبعد الإدارة عن المسارات الخاطئة والكارثية، لأنها تعتمد على التحليل المنطقي والكمي في تأثير نتائج الأعمال.

الفرع الأول: تحليل مصفوفة SWOT:

تحليل مصفوفة SWOT ينصب على اختيار الإستراتيجية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها، وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- القوة STRENGTHS:

وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

الضعف WEAKNESS :

وهو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المحقق فيها.¹

في جوانب القوة على المؤسسة حصر عوامل النجاح المتوفرة لها والتي تحقق بها وضعاً متميزاً عن غيرها من المنظمات المماثلة. أما جانب الضعف أو القصور أو المشكلات فيتم حصر أهم نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة، وتحتاج إلى اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا لمعالجتها أو على الأقل لحد منها.²

¹ ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص220.
² حاتم قابيل، مرجع سابق ذكره، ص33.

جدول رقم (03) عناصر القوة والضعف للمؤسسة

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام تكنولوجيا جديدة - اتفاقيات وعقود طويلة الأمد - موارد مالية متميزة- مهارات بشرية مرتفعة - حملات ترويجية مكثفة وناجحة - انخفاض في كلف العمليات- خدمة المستهلك - علامات تجارية قوية- عوامل أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية الموارد التمويلية ومصادر ها - نقص في الموارد البشرية وانخفاض منحنى الخبرة - قصور في الأجهزة والمعدات - عدم انتظام عمليات التجهيز - محدودية ميزانية الترويج- مهارات تسويقية ضعيفة - ضعف السيطرة على حركة المخزون - عوامل أخرى

المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص221.

تتغير عناصر القوة والضعف من منظمة لأخرى وذلك على حسب خصوصية نشاطه.¹

- الفرص OPPORTUNITIES :

هناك العديد من المتغيرات البيئية التي توجد أما الإداري المسؤول عن القيام بالتخطيط الإستراتيجي في المنظمة، ومهمة هذا الإداري تحليل هذه المتغيرات لمعرفة ماهي الفرص المتاحة أمام المنظمة حتى يمكنها التخطيط لاستغلالها.²

والفرص هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلياً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.³

وهي تعتبر أهم المؤثرات أو الظروف المحيطة بالمنظمة (حالياً أو سيتوقع حدوثها مستقبلاً)، والتي يمكن استغلالها أو اقتناصها لتحقيق أهداف المنظمة أو الإستفادة منها في تحقيق نتائج ايجابية وإضافة لها.⁴

- التهديدات THREATS:

هي تلك العوامل والأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر

¹ ثامر البكري، مرجع سابق ذكره، ص221.

² إسماعيل السيد، مرجع سابق ذكره، ص195.

³ ثامر البكري، مرجع ذكر أعلاه، صص221.

⁴ حاتم قابيل، مرجع سبق ذكره، ص33.

سلبى على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية.¹

يتم تحديد التهديدات أو التحديات التي تواجه المنظمة نتيجة التغيرات الحالية أو المحتملة في البيئة الخارجية. وتأتي التهديدات من نفس مصادر الفرص.²

الجدول التالي يوضح متضمنات بعض عناصر الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئتها الخارجية

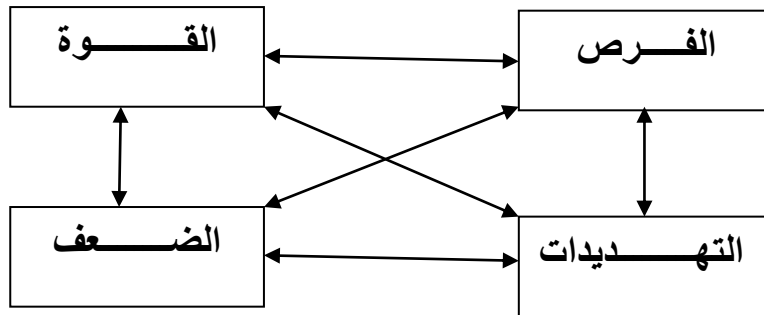
جدول رقم (04) متضمنات بعض عناصر الفرص والتهديدات

عناصر الفرص O	عناصر التهديدات T
- تسهيلات حكومية جديدة	- قيود حكومية مضافة
- منافذ جديدة للاستيراد والتصدير	- ارتفاع في مستوى اسعار المواد والاجور
- سامحات جمركية	- انفتاح اقتصادي مفاجئ
- قيود على المنتج الأجنبي	- أحداث سياسية إقليمية
- نمو أسرع في السوق	- تغيرات متسرة في أنماط حياة الأفراد
- ظهور تكنولوجيا جديدة	- دخول منافسين جدد في السوق
- استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة	- ظهور سلع بديلة بسعر أقل
- إكتشاف مواد خام جديدة	- عوامل أخرى.
- عوامل أخرى	

المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع ذكر سابقا، ص222.

ويمكن أن يعبر الشكل التالي على التفاعلات الحاصلة ما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (08) العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية



المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص223.

¹ ثامر البكري، مرجع ذكر أعلاه، ص.221

²حاتم قابيل، مرجع ذكر أعلاه، ص.33

يتضح من هذا الشكل أن أي عنصر من العناصر الأربعة يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وقد يكون ذلك التأثير ايجابيا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات، أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر من زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المنظمة في السوق، وهذا إلى بقية العناصر المتفاعلة فيها ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمنظمة أن تنتج وتخطط الإستراتيجية المناسبة في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.

والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات الممكن اعتمادها في هذه المصفوفة:

شكل رقم (09) الاستراتيجيات المعتمدة ضمن مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	- نقاط القوة	تقويم البيئة البيئة تقويم الداخلية الخارجية
-----	-----	
-----	-----	
استراتيجية	استراتيجية	الفرص

علاجية	هجومية	-----
إستراتيجية	إستراتيجية	التهديدات

انسحاب	دفاعية	-----

المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص224.

- إستراتيجية هجومية: هذه الإستراتيجية تعتمد عليها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام مابين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع م قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلا عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.¹

فهي تحاول اكتشاف واستثمار الفرص التجارية في الأسواق الجديدة كما تحاول تجنب الاعتماد على سلعة واحدة أو على عدد محدود من السلع، كما تسمى الانتقال من سوق إلى آخر كلما كان ذلك مفيدا.²

¹ ثامر البكري، مرجع سابق ذكره، ص222-223-224.

² علي الشرفاوي، مرجع ذكر سابقا، ص257.

- إستراتيجية علاجية:

هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة، إلا أنها تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية.

وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد على الإستراتيجية العلاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها مثلاً إعادة النظر في هيكله إدارة التسويق، اعتماد على نافذ توزيع جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة.¹

إستراتيجية دفاعية:

تعتبر الإستراتيجية الدفاعية أكثر إستراتيجيات الأعمال تحفظاً، إذ تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء محمية تسويقية والدفاع عنها في مواجهة المنافسين، وتميل هذه الإستراتيجية إلى تجاهل اتجاهات الأسواق وتستمر الإدارة في العمل داخل المحمية التي أعدتها لنفسها، وتركز هذه الإستراتيجية على الكفاءة وتحاول خلق والاحتفاظ بمجموعة من العملاء الموالين للمنظمة.²

- إستراتيجية الانسحاب:

تمثل هذه الإستراتيجية اخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها وما تواجهه من تهديدات في البيئة.

تعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار حتى تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.

وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الإنكماش لكونها تحد من أنشطتها وتقلص بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

الفرع الثاني: تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

(BCG) هي اختصار للجملة التالية: BOSTON- CONSULTING- GROUP قدمت هذه المصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة. ويمكن تسميتها أيضا بمصفوفة الحصة - النمو.

تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداما في تحليل الأعمال الإستراتيجية، وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية المعروفة تعتمد على هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الإستراتيجية، وذلك من أجل اختيارها للإستراتيجية المناسبة في تعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه من منتجات.¹

يمكن توضيح مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG في الشكل التالي:

شكل رقم (10) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

عالي	علامة الاستفهام	النجوم
معدلات نمو السوق	(1)	(2)
منخفض	الكلاب	البقرة الحلوب
	(4)	(3)

عالي الحصة النسبية للسوق منخفض

المصدر: علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص252.

يتضح من الشكل أن المصفوفة بها أربعة خلايا تختلف فيها كل خلية عن الأخرى من حيث معدل النمو ومن حيث الحصة النسبية لسلعة معينة، وهذه الخلايا هي (1) علامة الاستفهام. (2) النجوم. (3) البقرة الحلوب.

(4) الكلاب.²

- حصة السوق النسبية: هي تمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر في نفس الوقت عن قوة الشركة في السوق أو أجزائها المستهدفة.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص225.

² علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص252.

- معدل نمو السوق: يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق، فكلما ازدادت النسبة لكما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول إليه وان فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه.

- خلية علامة الاستفهام:

وتشير هذه الخلية إلى قطاعات الأعمال التي تتمتع منتجاتها بحصة صغيرة من أحد الأسواق النامية، فعندما تعمل الإدارة في قطاع له هذه الخاصية، فإن عليها أن تقرر ما إذا كانت عليها استثمار مزيد من الموارد على أمل، إما تحويل هذا القطاع لكي ينظم إلى قطاعات العمال التي توصف بالنجوم، أو البقاء على الوضع الحالي.

- خلية النجوم:

وتشير هذه الخلية إلى الأعمال التي تتمتع منتجاتها بنصيب كبير من أسواق سريعة النمو.¹

وتتسم وحدات الأعمال والمنتجات التي تكون بها القوة والارتقاء على المنافسين وان فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها، وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق وحصة سوقية مرتفعة، وبطبيعة الحال فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى الشركة فقط إلى جني الأرباح منها، بل أن تنفق أيضا عليها ما تستطيع بما يزيد من حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة. يجب أن تنتهج الشركة لتحقيق ذلك مايلي:

- التكتيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض اكتساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزا ولغرض المحافظة على ميزاتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين.

- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان من خلال هامش الربح والذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة.

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة جديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق.²

- خلية البقرة الحلوب:

تشير هذه الخلية إلى قطاعات الأعمال التي تتمتع منتجاتها بالسيطرة على حصة كبيرة من احد الأسواق، فعندما تكون معدلات نمو السوق مستقرة وفي ظل سيطرة المنتجات على حصة كبيرة، فإن مثل هذه القطاعات توصف أو تمثل البقرة الحلوب، ويفيد معنى البقرة الحلوب بأن تلك القطاعات من الأعمال لها كمية كبيرة من العوائد مع استخدام جهود محددة نسبيا.

¹ علي الشرفاوي، مرجع سابق ذكره، ص253-254.

² ثامر البكري، مرجع سابق ذكره، ص234-235.

أي أن المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمؤسسة كونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة، على الرغم أن معدل نمو السوق منخفض.

- خلية الكلاب:

وتسمى هذه الخلية أيضا بخلية الوضع المضطرب للدلالة على منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة، وهذه الخلية تمثل حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو منخفض في السوق، ولكن المنظمة تبقى تعاملها في منتجات هذه الخلية على احتمال أن تحقق إحداهما أو أكثر لنجاحات محتملة، أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة تسعى الشركة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها الشركة. ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها.¹

الفرع الثالث: مصفوفة الجنرال إلكتريك GENERAL ELECTRIC :

طورت هذه المصفوفة بواسطة الجنرال إلكتريك بالاشتراك مع شركة ما كتري. إن أهم ما يميز هذه المصفوفة أنها تستخدم مقاييس ثنائية الأبعاد مثل: درجة الجاذبية في السوق، وقوة العمل، حيث تعتبر وحدات العمل الواقعة في الموقع (أعلى - أعلى) في المصفوفة هي الأكثر نجاحا وربحية، بينما تعتبر وحدات العمل الواقعة في أدنى المصفوفة فاشلة وغير مرغوبة استراتيجيا للمؤسسة، ذلك لأن معدل الاستثمار يكون عاليا لوحدات الواقعة في (أعلى - أعلى) ويكون منخفض في أسفل المصفوفة.²

يوضح الشكل التالي مصفوفة الجنرال إلكتريك (GE):

¹ تامر البكري، مرجع ذكر سابقا، ص236.

² محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص69.

شكل رقم (11) مصفوفة الجنرال إلكتروك (GE)

مرتفع	1	4	7
الجاذبية	2	5	8
وسط السوق	3	6	9
ضعيف			

قوة الأعمال

المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 69.

تسمى أيضا مصفوفة الجنرال إلكتروك بمصفوفة إشارة المرور لكونها تتكون من ثلاثة ألوان في الأخضر والأصفر والأحمر.

يتضح من الشكل أعلاه انه:

- بالنسبة لجاذبية السوق تحتوي على عدد من المتغيرات التي تحفر بمجملها المستثمرين أو المنظمات للدخول إلى هذا السوق ومنها حجم السوق، المنافسة والربحية...إلخ

- بالنسبة لقوة الأعمال تحتوي على عدد من المتغيرات هي الأخرى ومنها الحصة السوقية، جودة المنتج، الكلف، تجهيز المواد، التوزيع...إلخ.

- تتكون من تسعة خلايا ثلاثة كل منها تأخذ لون معين يؤشر حالة المنتج في السوق فاللون الأحمر (الخلايا الثلاثة في الزاوية السفلى من المصفوفة) تعني بأن المنتجات الموجودة فيها أو وحدات الأعمال في وضع غير مناسب وخطر، واللون الأصفر (الخلايا الثلاثة في الوسط) تعني بأن المنتجات في حالة قلق وتأرجح، واللون الأخضر (الخلايا الثلاثة في الزاوية العليا من المصفوفة) تعني بأن المنتجات أو وحدات الأعمال في وضع قوي وقائد في السوق.¹

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 238.

المبحث الثالث: أساسيات ومفاهيم عامة حول الرقابة

تعتبر الرقابة من بين وظائف الإدارة الأساسية، وهي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تنفيذها. وهي وظيفة تقوم بها كل المستويات الإدارية في جميع الأقسام.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها

تشمل الرقابة متابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة للمؤسسة لتصحيح الانحرافات والتأكد من أن كل شيء يسري وفق الخطط الموضوعية والتعليمات والتوجيهات الصادرة والمبادئ المعتمدة.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم الرقابة من بين هذه التعاريف مايلي:

- الرقابة هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال وهي قسم لا ينفصل عن الإدارة لأنها من وظائفها.
- هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول للأهداف المرغوبة.
- هي الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف.
- هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.
- من خلال التعاريف السابقة تظهر أن للرقابة دور كبير في نجاح الإدارة وفي نجاح الخطط التي وضعتها الإدارة لتحقيق الغاية المرجوة عن طريق مراقبة تطبيق الخطط.¹

الفرع الثاني: أهمية الرقابة:

للرقابة ارتباط قوي مع التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتتخلص أهمية الرقابة فيما يلي:

- تغيير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيير كل الظروف البيئية، وتخلخل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وبين تنفيذها تغييرات كثيرة، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، فتساعد الرقابة إذا ما صممت وتمت

¹ معن محمد العياصرة، ومروان حمد بنو أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص71-72.

ممارستها بشمل سليم في توقع التغيرات والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية الرقابة.¹

- هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف والقوة، فنقوم على معالجة نقاط الضعف وزيادة الاهتمام والتركيز على نقاط القوة، ثم اكتشاف الأخطاء ومعرفة السبب وتجنب وقوع هذه الأخطاء في المستقبل.

- الرقابة تزيد حماس وتشجيع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.²

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، ط5، 2007، ص305.
² ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سابق ذكره، ص110.

المطلب الثاني: خطوات وأنواع عملية الرقابة

للرقابة أنواع مختلفة تركز مجملها على خطوات أساسية تتمثل في وضع المعايير ومقارنتها، ثم تصحيحها، وتتنوع الرقابة من حيث توقيتها ومستوياتها، وتنظيمها، ومن حيث نوع الانحراف.

الفرع الأول: خطوات عملية الرقابة

للرقابة خطوات ثلاثة رئيسة هي:

- وضع المعايير

- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

- القيام بالعمل التصحيحي.

1-1 وضع المعايير:

تعتبر وضع المعايير الخطوة الأولى أو المرحلة الأولى من عملية الرقابة والمعيير هو مستوى الأداء المستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من أنشطة المنظمة والمعايير هي مجمل منظومة التخطيط أي أن المعايير تستهدف من أهداف المنظمة وخطتها، يمكن التعبير عن المعايير بوحدات (أوزان، أمتار...الخ) أو وحدات نقدية (إيرادات، أرباح...الخ) أو بوحدات زمنية (أيام، ساعات...الخ) كما يمكن أن تكون بعض المعايير نوعية وليست كمية مثل درجة نجاح العلاقات العامة حسب تقييم الجمهور له.

يوضح الجدول التالي أمثلة لمعايير الأداء:

جدول رقم (05) معايير الأداء في عينة من المنظومات الفرعية للمنشأة

المعايير	المنظومة الفرعية
نسبة توزيع الأرباح – الارتفاع في سعر السهم	المساهمين
مستوى الأجور – استقرار الاستخدام	القوة العاملة
فرص التقدم	المستهلكون
قيمة المبيعات – نسبة النمو – الإبداع	المنافسون
الالتزام بشروط الاقتراض	الدائنون
الإسهام في تنمية المجتمع	المجتمع المحلي
المسؤولية الاجتماعية للمشأة	القطر

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 5، 2007، ص307.

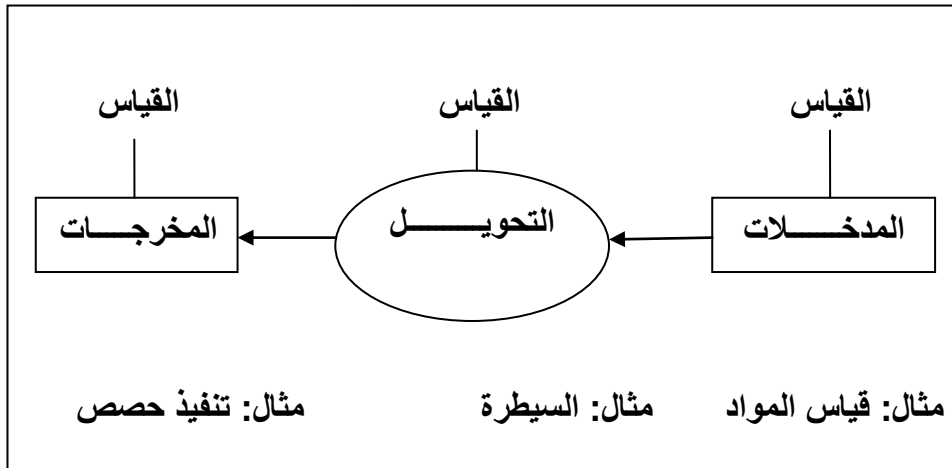
من خلال الجدول يتضح لنا بعض العناصر لمعايير الأداء بالنسبة للمؤسسة¹.

1-2 قياس الأداء ومقارنته بالمعايير:

هذه الخطوة تعني التأكد من أن النتائج تسير وفقاً للمعايير الموضوعية، وتعديل انحرافات في حال وصولها².

يتم قياس الأداء في مراحل متعاقبة كما هو موضوع في الشكل التالي:

شكل رقم (12) عملية قياس الأداء في المؤسسة.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص309.

يتم قياس الأداء في مراحل متعاقبة من انجاز الفعاليات في المنظمة، كما مبين في الشكل السابق، فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات، (كقياس جودة أو نوعية المواد الأولية)، أو خلال مرحلة التحويل أو الصنع

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص307.

² نزيه كباره، مرجع سابق ذكره، ص140.

(قياس تطابق المنتج مع المعايير النوعية)، أو مرحلة المخرجات (قياس قبول المستهلكين للمنتج).

3-1 القيام بالعمل التصحيحي:

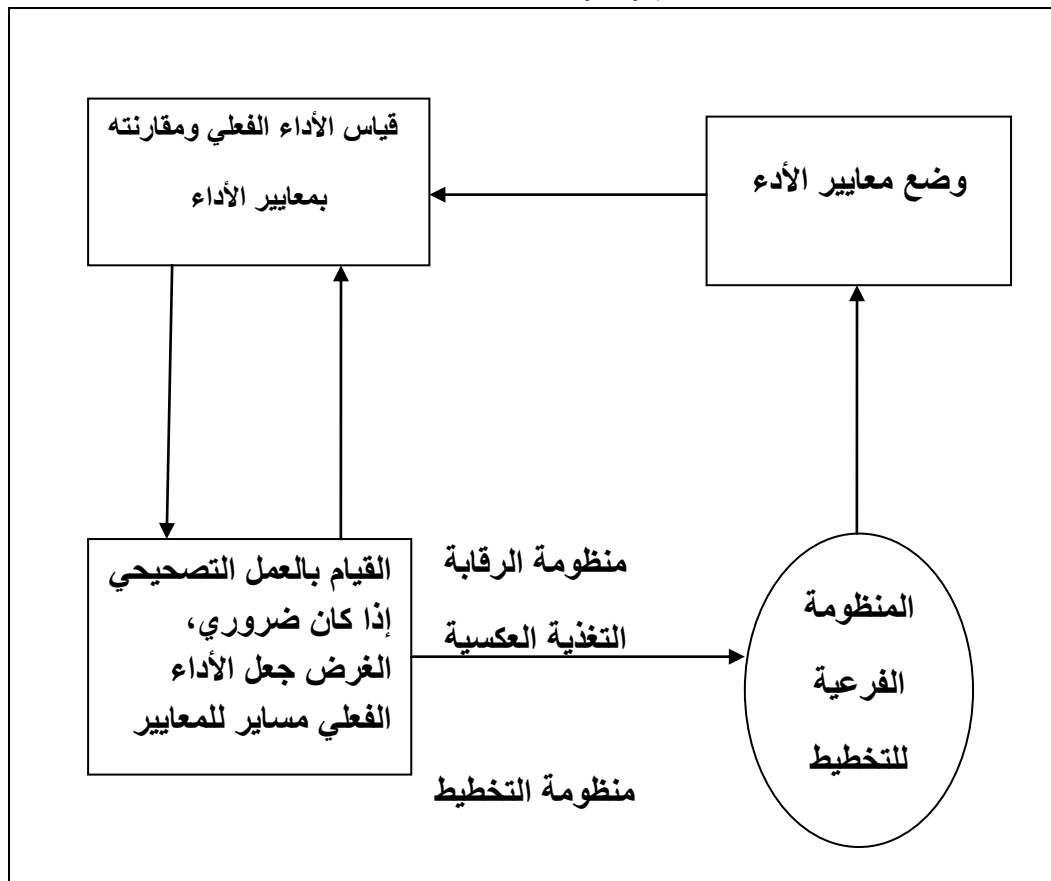
عملية المراقبة تتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي لما تم رسمه أصلا من الأهداف

يصبح العمل التصحيحي ضروريا عندما يبتعد الأداء بشكل ملحوظ عن المعايير في الاتجاه السلبي، وقد تكون لهذه الابتعادات مبرراتها، مثل عدم دقة المعايير، أو التغيرات البيئية الخارجة عن السيطرة، ولتفادي هذه الابتعادات فلا بد أنه من إجراء التحليلات لتشخيص مسبباتها قبل إجراء عمل تنفيذي.¹

أين كان سبب الانحراف فالمطلوب من مصدر إداري أعلى من الإدارة أن يكون التصحيح جذري.²

يوضح الشكل التالي عملية الرقابة باعتبارها منظومة فرعية من المؤسسة:

شكل رقم (13) خطوات عملية الرقابة



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص307.

يوضح لنا الشكل أن عملية الرقابة تمر بثلاثة مراحل أساسية ويبين العلاقة بين هذه المراحل.¹

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص308-309.

² نزيه كباره، مرجع سبق ذكره، ص141.

¹ خليل محمد الشماع، مرجع سبق ذكره، ص307.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة:

للرقابة عدة أنواع تستخدمها المؤسسة من بينه مايلي:

1-2 الرقابة الوقائية:

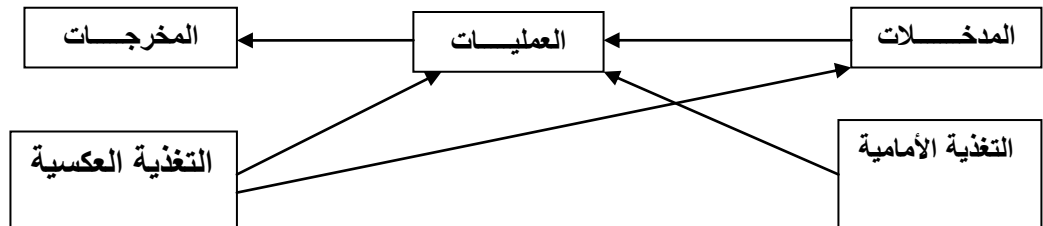
يقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحرافات قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهته وإيقافه أو التخفيف من أثره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية والحملات التفتيشية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر، مثلاً في منشآت الأعمال فيمكن اكتشاف الخطأ في موقع تصنيع السلعة قبل تصنيعها بصورتها النهائية من خلال استخدام محطات مراقبة بعد كل عملية تصنيع أو تجميع مرحلية.

2-2 الرقابة التنبؤية:

عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها تكون حينئذ أمام رقابة تنبؤية أو ما يسمى بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية. فالرقابة في مجال الإدارة ينظر إليها كنظام التغذية العكسية (المعلومات المرتدة) بمعنى الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الإدارة الفعلي بالأداء المخطط يتم من خلال أجزاء التعديلات في طريقة الخطط.

ويوضح الشكل التالي المقارنة بين نظام التغذية العكسية والتغذية الأمامية:

شكل رقم (14) الفرق بين نظام التغذية العكسية والتغذية الأمامية.



المصدر: علي شريف، عبد الغفار حنفي، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1989، ص280.

إن وجود الفجوة الزمنية في العملية الإدارية الرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة التنبؤية، وخاصة إذا ما أريد للعملية أن تتم بكفاءة.²

3-2 رقابة خارجية:

² علي شريف، عبد الغفار حنفي، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1989، ص279، 280.

وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها مثل مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية.

4-2 الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تصنعها إدارة الشركة والتي تهدف إلى المحافظة إلى أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة.¹

وهي تعني أيضا نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد للواجبات والمسؤوليات ووجود نظام للحسابات وإعداد التقارير، هذا بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخل الوحدة لتحقيق أهداف المؤسسة.²

5-2 الرقابة الدورية:

هي التي تنفذ كل فترة زمنية مثلا كل أسبوع، أو كل شهر.

6-2 الرقابة المستمرة:

وهي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل.³

¹ عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006/2005، ص54.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة للتخطيط- التنظيم- الرقابة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص452.

³ فتحي رزق السوافري، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص11.

المطلب الثالث: أساليب (أدوات) الرقابة وعلاقتها بالتخطيط.

تقوم المؤسسة بعملية الرقابة من خلال مختلف أساليبها المتمثلة في الأنظمة والقوائم المالية من أجل معرفة مدى تطابق تلك المعايير مع الخطط المسطرة.

الفرع الأول: أساليب الرقابة

هناك أدوات رقابية متعددة ومتنوعة خاصة بالقوائم المالية للمؤسسة، فهي تساعد على تصحيح الخطأ ومعالجته قبل وقوعه.

1-1 القوائم المالية: عادة ما تحقق قياس ورقابة الأنشطة المختلفة للمنشأة عن طريق تحليل القوائم المالية، وهناك العديد من القوائم المالية التي يمكن استخدامها منها ما يلي:

1-1-1 قائمة الدخل: تقييم قائمة الدخل مدى نجاح الشركة في تحقيق أرباح محتجزة عبر فترة زمنية معينة عادة سنة، وتتكون قائمة الدخل من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- الإيراد المحقق خلال الفترة الماضية وتكلفة البضاعة المباعة.

- التكاليف المختلفة عن الفترة الماضية.

- الدخل الصافي أو الربح من العمليات.

1-1-2 الميزانية العمومية: تظهر الميزانية العمومية المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين عادة في 12/31 وتتكون الميزانية العمومية من ثلاثة أجزاء: أصول، خصوم، وحقوق الملكية، وتساعد الميزانية العمومية لأغراض الرقابة في تقييم المركز المالي للمنشأة ومنها يمكن استخلاص العديد من المؤشرات والنسب المالية التي توضح مواقف القوة والضعف من الناحية المالية للمؤسسة.¹

1-1-3 قائمة التدفق النقدي:

وهي تشكل مصادر النقد الداخلة إلى المنظمة من عمليات البيع أو استثماراتها المختلفة، وتشكل هذه القائمة، أداة رقابية في كونها تقدم للمنظمة وسيلة تحليلية للأوضاع النقدية، ومدى فعالية إدارة الأموال في المنظمة، أي اكتشاف نواحي العجز أو الفائض، والتنبيه بهذه الجوانب في المستقبل.²

¹ عبد الغفار حنفي، محمد فريد لصحف، مرجع سبق ذكره، ص 304-305.

² نزيه كباره، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

4-1-1 تحليل النسب:

تعتبر النسب المالية أسلوباً فعالاً للرقابة على أداء نشاطات المشروعات من جميع جوانبها المالية باختلاف القوائم بالتحليل، ويمكن تقسيم مجموعات النسب إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

- المجموعة الأولى: نسبة السيولة، وهذه تقيس قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها القصيرة الأجل.

- المجموعة الثانية: نسب المديونية أو تكوين رأس المال، وهذه تقيس مدى تمويل المنظمة بالدين.

- المجموعة الثالثة: نسب النشاط، وهذه تقيس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها.

- المجموعة الرابعة: نسب الربحية، وهذه تقيس فاعلية الإدارة، بشكل شامل والتي تظهر من خلال العائد على المبيعات والاستثمار.¹

* المجموعة الأولى: نسب السيولة:

تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، كقدرتها على دفع الأوراق التجارية المسحوبة عليها، وتسديد مموليها بالبضائع والمواد المحددة لذلك، أو مواجهة نفقاتها الجارية من أجور ومرتببات وغيرها.¹ ومن أمثلة هذه النسب ما يلي:

الأصول المتداولة- المخزون

نسبة السيولة = $\frac{\text{الأصول المتداولة- المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ { النسبة = 1 أو أكثر نسبة تعتبر جيدة }

الخصوم المتداولة

الأصول المتداولة

نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم (المطالب) المتداولة}}$ {تعتبر مرضية إذا كانت بنسبة (2) فأكثر }

الخصوم (المطالب) المتداولة

ب- المجموعة الثانية: نسب المديونية (الديون)

ومن أمثلة هذه النسب ما يلي:

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص141.

مجموعة الديون

- معدل الديون لمجموعة الأصول =

مجموعة الأصول

تعتبر النسبة المعقولة 30% وكل زيادة عن هذه النسبة تعني صعوبة المنظمة في الحصول على قروض خارجية.

الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة

- معدل تغطية النفقات الثابتة =

إجمالي النفقات الثابتة

وهنا كلما قل هذا المعدل عن 4 مرات معنى ذلك أن موقف المنظمة المالي ضعيف وبالتالي ستجد صعوبة في الاقتراض من الخارج.

ج- المجموعة الثالثة: نسب النشاط

ومن أمثلة هذه النسب ما يلي:

صافي الدخل

نسبة العائد على السهم =

إجمالي قيمة الأسهم الاسمية

متوسط سعر السهم في السوق

معدل السعر إلى الربحية =

ربحية السهم

د- المجموعة الرابعة: نسب الربحية

من أمثلة هذه النسب ما يلي:

صافي الدخل (الربح)

معدل العائد على الأصول =

إجمالي الأصول

صافي الدخل (الربح)

معدل العائد على حقوق المساهمين =

حقوق المساهمين

صافي الدخل (الربح)

معدل العائد على المبيعات =

صافي المبيعات

الفرع الثاني: علاقة الرقابة بالتخطيط:

يتصفان الرقابة والتخطيط بعلاقة توأمية، وهذا يعني أن العلاقة بينها مباشرة وثيقة، فالتخطيط والخطة وما يشملان عليه، يعتبر بمثابة المعيار الذي على أساسه تقوم الرقابة بعملية المتابعة، وتقييم الإنجاز الفعلي لها، وتحديد الإنجازات وعلاجها، وبالتالي التخطيط يمد للرقابة بالمعايير والرقابة تمد بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة، ومدى كفاءة هذا التنفيذ، فالعلاقة بينهما تبادلية واعتمادية بحيث كلاهما يعتمد على الآخر في أداء مهمته.¹

إن الخطة عبارة عن تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والخطوات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام محددة على كشف أهداف ومعايير خلال فترة زمنية محددة، ومن ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف والمتابعة والتقييم والقيام لما تم تنفيذه لهدف اكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية والمتوقعة. إن الأهداف الواردة في الخطة والتي قد تكون على شكل ميزانية تقديرية أو إعداد أو نسب لوحدات الإنتاج من السلع والخدمات أو لمستوى الأداء، تعتبر في حد ذاتها معايير رقابية.²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 444.

² معن محمد العياصرة، ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أنه لوظيفتي التخطيط والرقابة دورا فعالا في المؤسسة، وأن تنفيذ الأهداف والخطط المسطرة لا يتم إلا بوجود رقابة جيدة، بحيث هذه الأخيرة تعمل على تصحيح الأخطاء وعدم الوقوع فيها مرة أخرى في حالة ما إذا كانت المعايير غير مطابقة للخطط، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضع خطط جيدة وتعمل بمراقبتها من مرحلة وضع الخطة حتى مرحلة التنفيذ.

مقدمة:

إن وضع الخطط وبناء الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة وتوجيه العاملين لا يعني هذا أن كل شيء يتم على الوجه الأكمل داخل المؤسسة لذلك يجب التأكد من كل الأنشطة الخاصة بالعمل سوف يتم أداءها كما هو محدد حسب الخطة وهنا تكمن عملية الرقابة باعتبارها عملية ضرورية ومهمة لكل أنواع المؤسسات بغض النظر عن تصنيفاتها، إذ نسلط الأضواء على مفاهيم عامة حول المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والتي تتمثل في مفهوم المؤسسة، أنواع المؤسسات الاقتصادية، خصائصها، أهدافها

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية.

تلعب المؤسسة دورا فعالا في النشاط الاقتصادي، باعتبارها وحدة اقتصادية تمارس فيها مختلف الأنشطة فهي لها شخصية قانونية مستقلة وهي تقوم بوظيفتها التي وجدت من أجلها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

« هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم نوع النشاط ».¹

« ويمكن تعريف المؤسسة بانها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية ولاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ».²

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

« من التعريف السابق للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها وهي:

* للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات.

* القدرة على الانتاج واداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

* تحقيق الاهداف فكل مؤسسة تضع اهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للانتاج وأيضا كتحقيق رقم اعمال معين، لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فان كانت ظروف البيئة مواتية فانها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فانها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة دون بلوغ اهدافها المسطرة ».³

* المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان التي تتم فيه تقييم وتوزيع الاموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصاديين الذين ساهموا في العملية الانتاجية مثل: الاجور التي توزع على العمال الأجراء وتسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان.

* المؤسسة مركز للتحويل: المؤسسة هي ذلك المكان التي تتم فيه تحويل المواد، أي المدخلات إلى منتجات تامة الصنع من سلع وخدمات، وتتمثل في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.....إلخ.

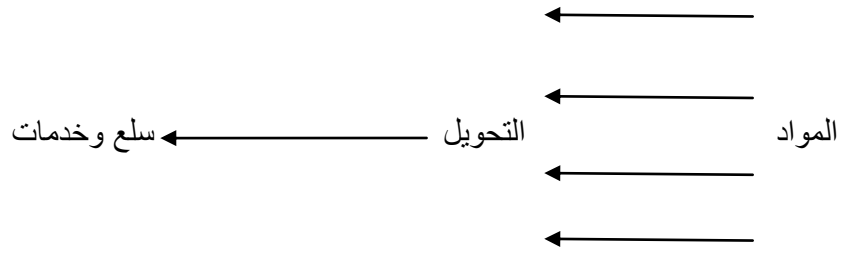
¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص11.

² عيد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006، ص27.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص25-26.

يوضح الشكل التالي المؤسسة كمركز للتحويل:

شكل رقم (15) المؤسسة مركز للتحويل.



المصدر: غول فرحات، الوجيز في الاقتصاد، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص10.

* المؤسسة شبكة من المعلومات: ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد انظمة قادرة على انتاج المعلومات او ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها على المقررين بحيث تعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة»¹.

¹ غول فرحات، الوجية في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص10-11.

المطلب الثاني: انواع واهداف المؤسسات الاقتصادية.

إن المؤسسة وبغض النظر عن مستوى نشاطها، أو حجمها أو التسمية المرادفة لها، قد تصنف ضمن مجموعات معينة، ووفقا لمعايير متعددة، فهي تسعى دائما لتحقيق اهدافها وغاياتها.

الفرع الأول: انواع المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية أشكال وأنواع مختلفة ويتم تصنيفها حسب عدة اعتبارات او معايير منها:

1-1 طبيعة النشاط (محل النشاط):

"تصنف المؤسسات بحسب طبيعة النشاط على نوعين أساسيين، يتطلع الاول بانتاج السلع والثاني بتقديم الخدمات.

1-1-1 المؤسسة الانتاجية:

هي تلك المؤسسات التي تكمن مهمتها في انتاج السلع من اجل تلبية حاجات المجتمع.

وبعبارة اخرى هي تلك الوحدة الانتاجية التي تقوم بانتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج او عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية او الكيميائية للمواد الطبيعية اي الأولية أو عن طريق التكرير او التصفية لتنقية هذه المواد من الشوائب من اجل جعلها صالحة للاستعمال.

1-1-2 المؤسسة الخدمية:

هي تلك المؤسسة التي تكمن مهمتها في تقديم الخدمات من اجل تلبية حاجات المستهلكين كالمؤسسات التجارية، مؤسسات التأمين..... وغيرها من المؤسسات.

1-2-1 حسب الطبيعة القانونية:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسة بشكل ملكيتها باعتبارها المحدد لمنهج القوانين والانظمة التي تحكم اجراءات وقواعد تسييرها، وتنقسم إلى:

1-2-1-1 المؤسسة الخاصة:

هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، مثل: شركات التضامن... الخ.

1-2-1-2 المؤسسة المختلطة:

هي تلك المؤسسات التي تشترك الدولة أو إحدى هيئاتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها وهذا النوع من المؤسسات يخضع لعدة ضوابط وتشريعات وأحكام قانونية لتسييرها.

1-2-1-3 المؤسسات العمومية: هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى الدولة مثل المؤسسات الوطنية، الولاية، البلدية، وتدار هي الأخرى وفق قوانين متميزة تحدد قواعد سيرها»¹.

¹ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص16-17.

الفرع الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية:

«تتعدد أهداف المؤسسة الاقتصادية باختلاف أصحابها وطبيعة ميدان نشاطها ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ولكن يمكن تلخيصها في أهداف أساسية مهما كان نوع المؤسسة، ومن

1-2 الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

1-1-2 تحقيق الربح:

ان استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن ان يتم الا اذا استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الربح، يضمن لها امكانية رفع راسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المؤسسات المنافسة الأخرى، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها لذا يعتبر الربح من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية.

2-1-3 تحقيق متطلبات المجتمع:

ان تحقيق المؤسسة لنتائجها عبر عملية تصريف أو بيع انتاجها المادي أو المعنوي، وتغطية تكاليفها، أو عند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة عبر كافة المستويات، (محليا ودوليا) فيمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في آن واحد وهما تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح وعقلنة الانتاج، يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ورفع انتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للانتاج والتوزيع بالاضافة إلى مراقبة هذه الخطة او البرمجة وهذا سعيا لتلاقي الواقع في المشاكل الاقتصادية والمالية لاصحابها من جهة وللمجتمع من جهة اخرى.

2-2 الأهداف الاجتماعية:

1-2-2 ضمان مستوى مقبول من الأجر:

إذ يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل في نشاطهم حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها ويعتبر هذا الحق مضمونا قانونا وشرعا وعرفا وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الاجر يسمح له بتلبية حاجياته وهذا ما يسمى بالأجر المضمون.

2-2-3 تحسين مستوى المعيشة للعمال:

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال اكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار إلى ظهور منتجات جديدة ومع التطور الحضاري وتغير الأذواق يدعو إلى تحسين عقلنة الاستهلاك الذي يكون متنوع وتحسين الانتاج وتوفير امكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر سواء للعمال أو للمؤسسات

2-2-4 إقامة انماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسة عادة بالتجديد في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بالتأثير في أذواقهم سواء لمنتجات جديدة أو قديمة، هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية وغالبا ما يكون في صالح المؤسسة او لصالح الجميع.

5-2-2 الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:

بداخل المؤسسات تتوافر علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتمائهم وعودتهم إلى التماسك والتفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها باعتبارهم جزء منها ويؤثرون فيها بعدة طرق.

6-2-2 توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات تتمثل في التأمين للصحة، والتأمين ضد الحوادث وكذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفة أو عادية لعمالها او المحتاجين منهم وكذلك مرافق الاستهلاك والمطاعم.

3-2 الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المرسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي خاصة في مجال البحث والتنمية، ومع تطور المؤسسات عملت هذه الاخيرة على توفير او إدارة أو مصلحة خاصة لعمليات تطوير الوسائل والطرق العلمية للانتاج، وتخصص لهذه العملية مبالغ مالية. إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى احسن طريقة انتاجية والتي تؤدي إلى رفع الانتاجية.

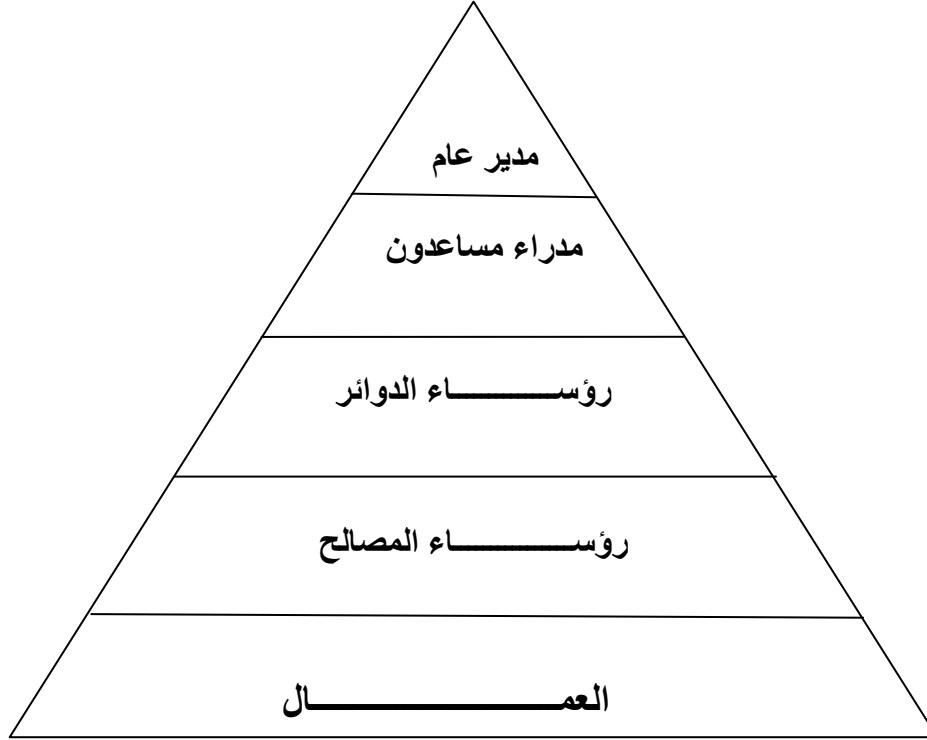
كما أن المؤسسات الاقتصادية تؤدي دورا مستندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة منها الضخمة، وذلك بالتنسيق مع العديد من الجهات لمؤسسات البحث العلمي كالجامعات والمعاهد وغيرها»¹.

¹ ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص48-49.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية:

«يأخذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة عادة، في الشكل الموالي، بحيث يقوم المدير ومساعدوه بوضع الأهداف والسياسات المختلفة، وتقوم القاعدة بانجاز هذه الأهداف والسياسات.

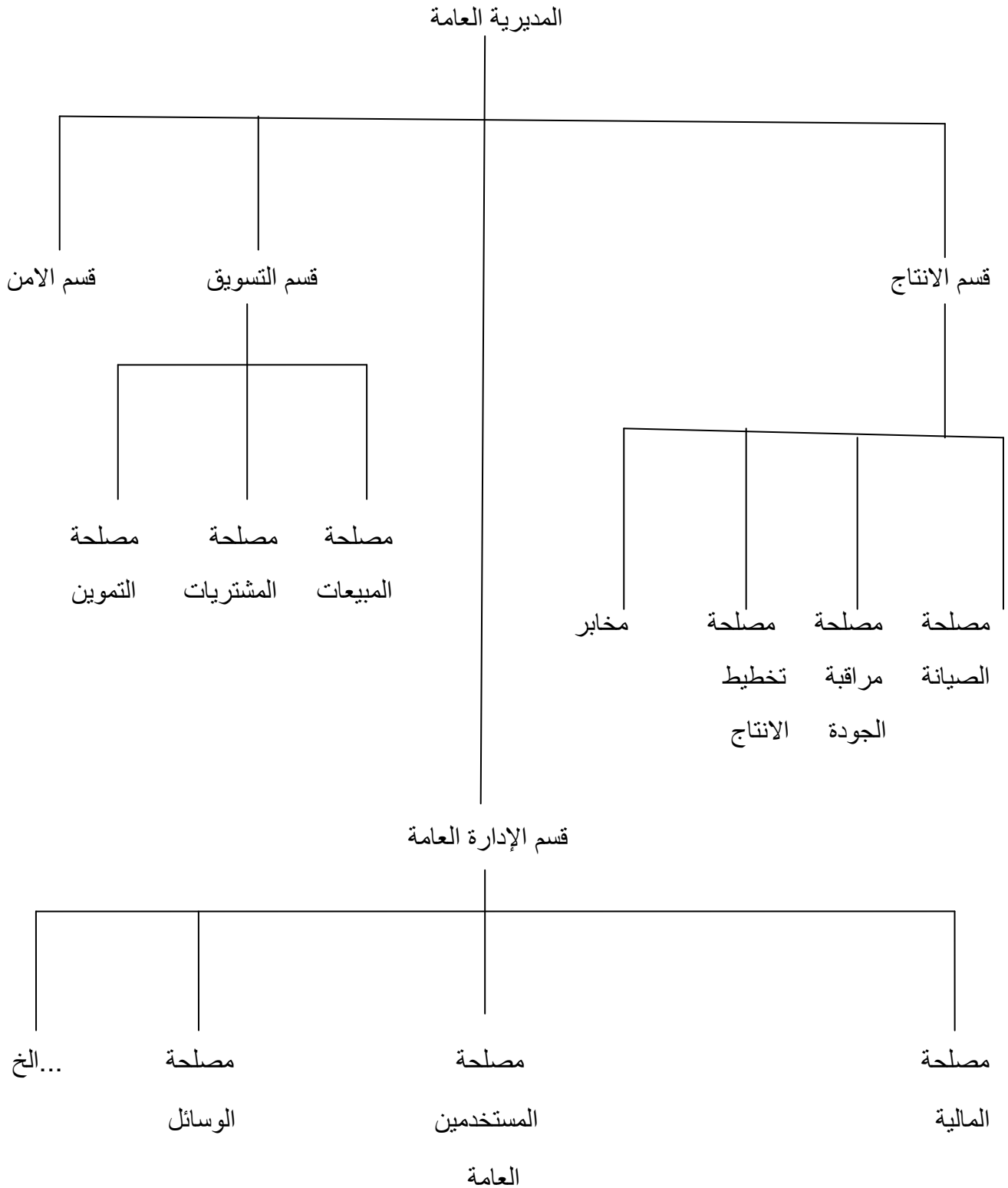
يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية: شكل (16) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المصنوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص34.

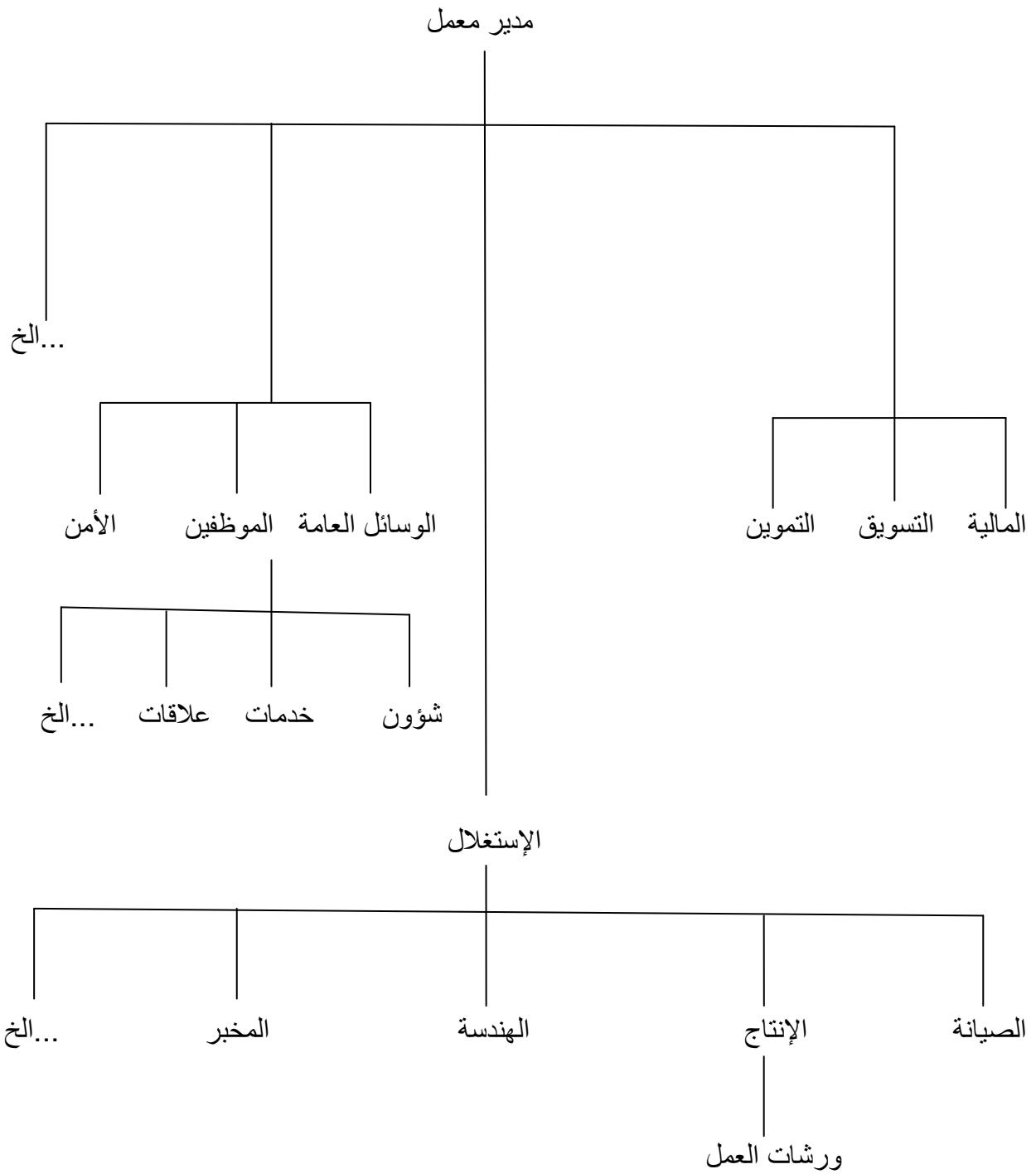
اضافة الى الشكل السابق يوجد هياكل اخرى للمؤسسة نذكر بعضها في الأشكال التالية:

شكل رقم (17) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



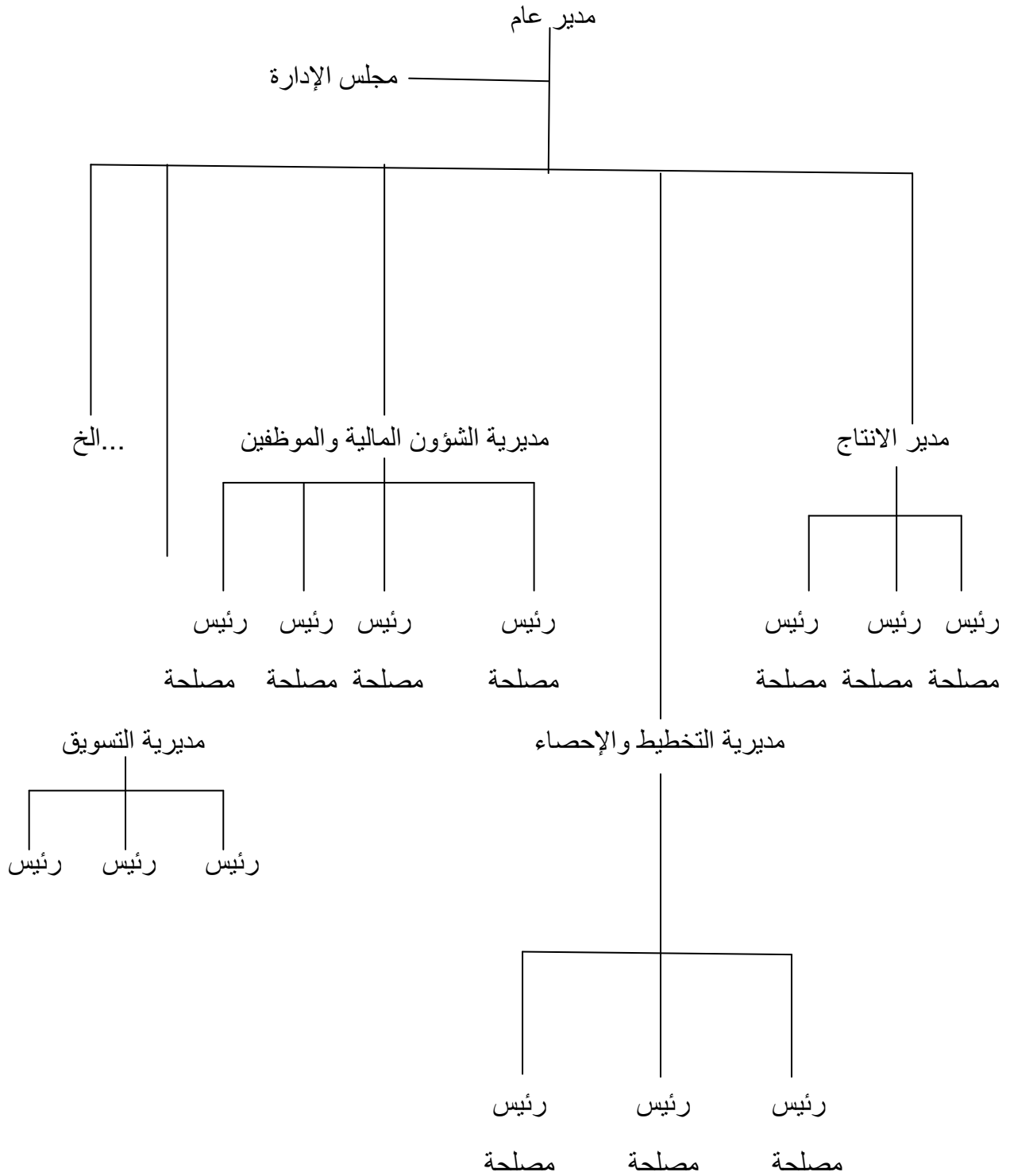
المصدر: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

شكل رقم (18) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص36.

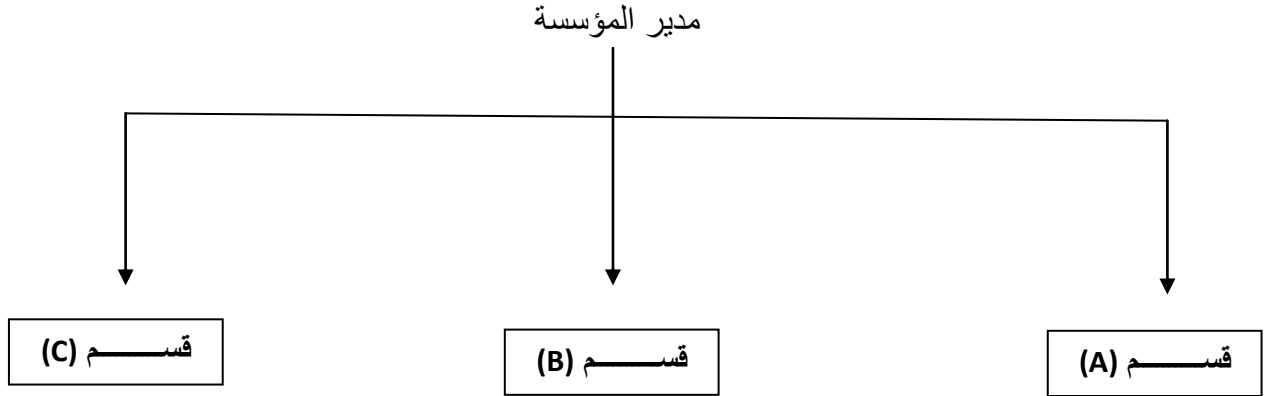
شكل رقم (19) الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ومن خلال هذا نجد أن تغير الظروف الاقتصادية أو تغير الأشخاص القائمين بإدارة المؤسسة تجعل من الضروري إلى إعادة النظر في التنظيم الهيكلي للمؤسسة. إن الهياكل التنظيمية ليست نموذجية فهي تختلف باختلاف المؤسسات تبعاً لحجمها وطبيعتها وعملياتها، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما دعت الحاجة إلى إنشاء مستويات تنظيمية أخرى (مديرين أو أقسام جديدة). هذا وإن الأنواع السابقة من الهياكل التنظيمية تصلح عادة للمؤسسات الكبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فيكون التنظيم فيها ممثلاً بتركز السلطة أو الدوائر أو المصالح المختلفة كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (21) الهيكل التنظيمي للمؤسسة صغيرة الحجم



المصدر: عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

من مزايا هذه التنظيم البساطة والسهولة وسرعة التنفيذ غير أنه مع توسع المؤسسة فإنه يصبح من الصعب على مدير المؤسسة الاطلاع بكل المهام والاتصال بكل المستويات.¹

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 39/34.

المبحث الثاني: أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: أهمية التخطيط على المؤسسات الاقتصادية

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي :

التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد : يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من اجل الوصول إلى غاياتها و أهدافها , و كلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد ، و كلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة و قلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد ، و إنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية و النتائج المتوقعة.

التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف , فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة ، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف المؤسسة.

التخطيط يوفر النفقات : إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية بكافة الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

التخطيط أساس للرقابة : أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

التخطيط يقلص من المخاطر : بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم .

تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة : فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة و تحقيق التكامل بين هذه الأجزاء و العمل على التنسيق بينها ، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل و يمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة .

يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل و التأكيد على الأهداف البعيدة

يساعد التخطيط في عملية الاتصال : حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم ، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة ، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

المطلب الثاني : أهمية الرقابة على المؤسسات الاقتصادية

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي :

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لان كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثرون ، بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين (1)
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليها.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية ،إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية(2).

* يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من :

- تدني الإنتاجية

- إسراف في استخدام الموارد المادية
- ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله
- البطء في إنجاز الأعمال
- ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها .
- عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية .

(1)محمد فريد الصحن و آخرون، مرجع سبق ذكره. ص 339- 338

(2) علي الشريف : المرجع السابق ص 367- 366

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نلاحظ أن عملية الرقابة والتخطيط ذو أهمية كبيرة في المؤسسة مهما كان حجمها، فمن بين الوظائف الأساسية والجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في توضيح مسارها لتحقيق أهدافها ووضع الصورة المستقبلية لها هي تطبيقها لعملية التخطيط وتنفيذ عملية الرقابة على الخطط الموضوعية.

مقدمة:

شهد الاقتصاد الجزائري تطورا ملحوظا منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، ساهمت فيه المؤسسات الاقتصادية عن طريق محاولاتها لمواكبة التطورات في العالم وإنتاجها لسياسات وأنظمة متجددة، وهذه المؤسسات تتنوع بين خاصة وعامة، خدمتية منها وإنتاجية. لكي تحقق المؤسسة غاياتها وأهدافها لابد من وجود تخطيط فعال ولتنفيذ الخطط لابد من رقابة جيدة لذلك فقد تطرقنا في دراستنا التطبيقية إلى دراسة الطرق التي تتبعها المؤسسة في كيفية وضع خططها وما هي الأساليب الرقابية المتبعة في ذلك، محاولين إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري ميدانيا في إحدى المؤسسات الاقتصادية تابعها الأساسي انتقاء القمح وتصنيفه.

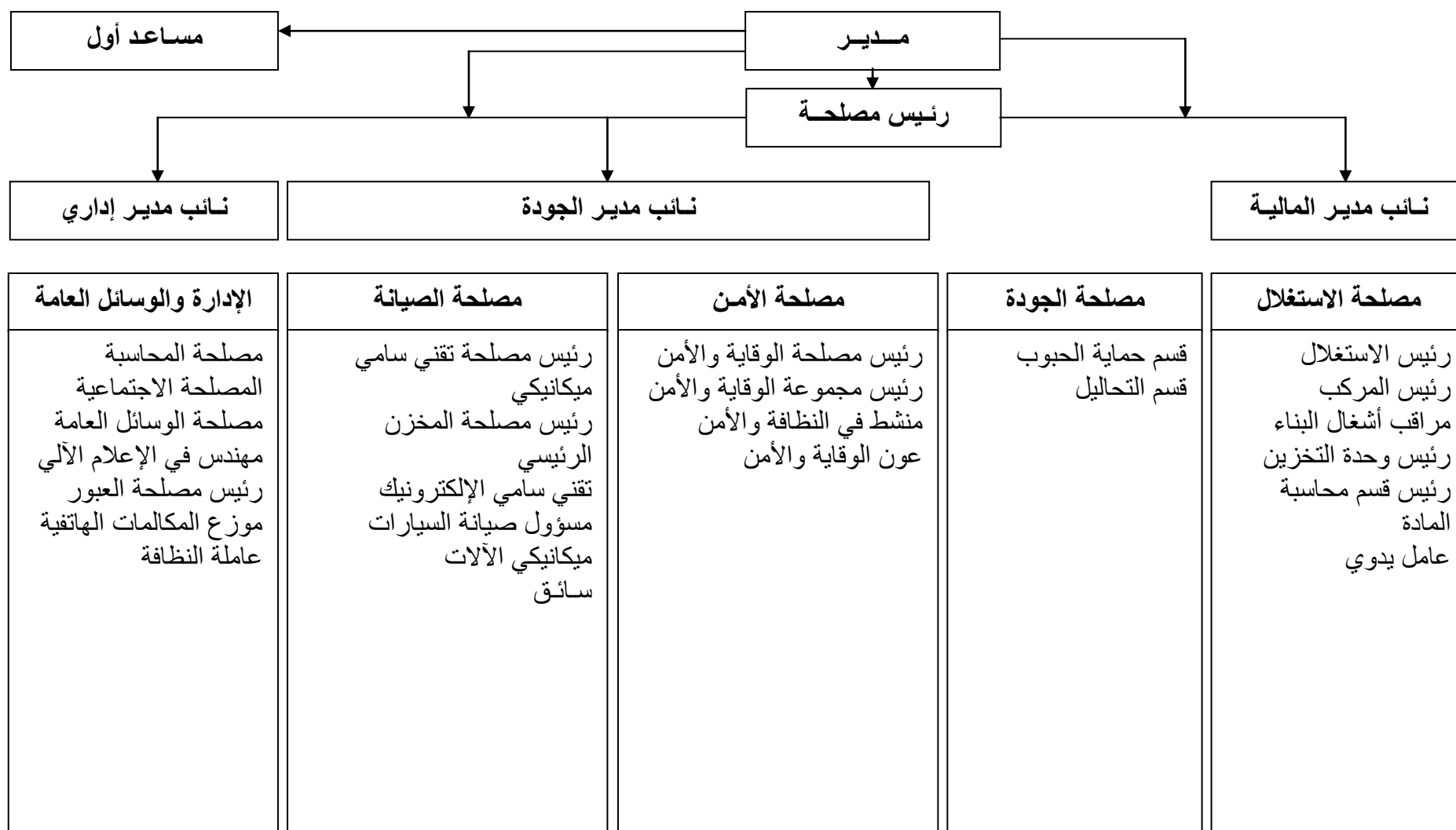


المبحث الأول: تقديم مقر التمهن 'إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA):

إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) يقع بمستغانم، يرجع تأسيسه إلى سنوات الستينات، انظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLS) التابعة لولاية غليزان ليصبح بعدئذ وحدة كاملة بذاتها، تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في 1977/06/01. يرتكز نشاطه الرئيسي في استقبال وتحزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

المطلب الأول تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.**

يعتبر الهيكل التنظيمي لإتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) أحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري، من حيث تباين مختلف المصالح.



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين

الشكل 22: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شرح المصالح:

المدير: يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير، وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا، ورسم السياسة العامة من التخزين، ومراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة (OIAC) ويتم إقالته عن طريق هذه الأخيرة.

والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح ونيابات متمثلة فيما يلي:

نائب مدير المالية: ويتمثل دوره في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورات ومراقبة التحركات برصيد البنك.

نائب مدير الجودة: حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الخواطر التي تتمثل هذه الأخيرة في الحشرات والتحليل المستمر.

نائب مدير إداري: ومن مهامه:

- رسم مخطط لتسيير المسار المهني.
- تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.
- يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعية.
- يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

الأمانة العامة: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.

I- الإدارة والوسائل العامة: تتكون من مجموع المصالح وهي كالآتي:

- **مصلحة المحاسبة:** وتتكون من ثلاث (03) محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات المحاسبية وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية الافتتاحية والختامية.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توفيقات العمل لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.

- يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدين.
- يتبع الأجهزة الطبية ويضمن تصرف الطب الاجتماعي للعمال.
- **مصلحة الوسائل العامة:**
 - تشرف على ملفات التامين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.
 - وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.
 - مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس،... الخ.
 - ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.
 - متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السلمية.
- **قسم الإعلام الآلي:** يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة، لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.
- **مصلحة العبور:** ويتمثل دور هذه المصلحة في:
 - التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الحبوب) ومعاينته وتحديد جودته، والتصريح باستيراده.
- **موزع المكالمات الهاتفية:** يقوم هذا القسم بالتنسيق بين جميع المصالح ومتطلباتها وذلك باستقبال المكالمات الداخلية وتحويلها حسب الطلب وكذلك استقبال المكالمات الخارجية والتعامل معها، والسهر على التسيير الحسن داخل المؤسسة.
- **عاملة النظافة:** تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظة عليها، والحفاظ الجيد والنوعي على العتاد.

II- مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

من إعداد الطالب انطلاقاً من الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.
- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.
- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.
- ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.

وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال موضحين حسب وظائفهم كالآتي:

- **رئيس مصلحة تقني سامي:** وهو المسؤول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها، وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.
 - **ميكانيكي:** ويقوم بصيانة جميع الأعطال التي تصيب الآلات والمحركات.
 - **رئيس مصلحة مخزين رئيسي:** يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار والأدوات الكهربائية... إلخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجياتها ومتطلباتها.
 - **تقني سامي في الإلكترونيك:** ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الإلكترونية والكهربائية.
 - **مسؤول صيانة السيارات:** وهو مسؤول على صيانة سيارات المؤسسة والتكفل بجميع عوامل السيارات الخاصة بالوحدة.
 - **ميكانيكي الآلات:** وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعطابها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.
 - **سائق:** ومهامه متمثلة في:
 - الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجياتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجات المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.
 - **III- مصلحة الأمن:** يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال واثبات مزاوله عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.
- كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان ومنتشطين ورؤساء مجموعات وهم كالآتي:

• **رئيس مصلحة الأمن والوقاية:** ويقوم بتحديد مهام كل عون أمن ووقاية ومراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في حماية العمال من المخاطر وحرص الأمن على المؤسسة وعلى وسائل العمل.

• **رئيس مجموعة الوقاية والأمن:** وتتمثل مهامه في:

- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.
- يؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

• **منشط في النظافة والأمن:** ويقوم هذا الأخير بـ:

الحرص على نظافة الساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها وتوفير الأمن داخل المؤسسة.

• **عون الوقاية والأمن:** وتتمثل مهامه في:

- توفير الأمن داخل المؤسسة.
- مراقبة العمال عند دخولهم وخروجهم المؤسسة والبضائع المحملة.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلى الوسائل ضد الكوارث.

IV- مصلحة الجودة: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة والمحافظة عليها وتحديد مدة تخزينها.

كما تحتوي على قسمين هما:

• **قسم حماية الحبوب:** ودورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.

• **قسم التحليل:** ويقوم هذا القسم بتحليل البضائع المخزنة وتحديد نوعيتها ومدة صلاحيتها.

V- مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة.

وتتكون هذه المصلحة من رؤساء ومحاسبين ومراقب هم كالاتي:

• **رئيس الاستغلال:** وهو المسؤول عن المصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة،

وتحديد مهام ووظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم وتسيير المؤسسة على أحسن ما يرام.

• **رئيس المركب:** وترتكز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج وإفراغها، بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).

- رئيس وحدة التخزين: بحيث يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، والمحافظة على المخزونات لأقصى مدى.
- رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع (الحبوب) الآتية من المركب والخارجة من المؤسسة، والتدقيق الجيد في الحسابات.
- مراقب أشغال البناء: ويتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة بالمؤسسة والمركب والتكفل بجميع الترميمات.
- عامل يدوي: ويقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب والوحدة والتفريغ والملاء وكذلك تنظيف المخازن وإلى غير ذلك.

الفرع الثاني: مصلحة الموارد البشرية

المنشأة: الموقع الرئيسي للوحدة.

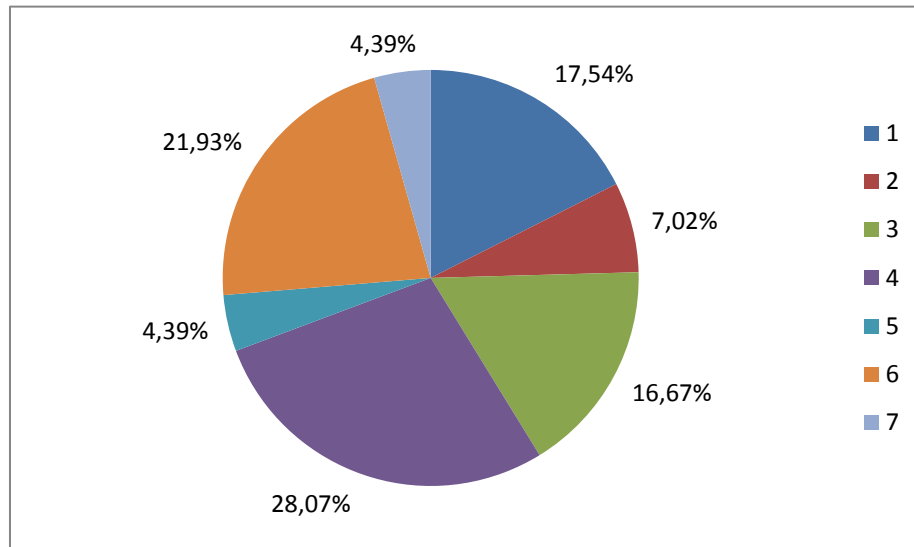
هي وحدة "إتحاد التعاونيات الفلاحية" تقع في جنوب غرب ولاية مستغانم طريق تهلايتي عثمان- مستغانم- تم إنشاء هذه الوحدة في الستينات وذلك من أجل استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

الموارد البشرية: يقدر المورد البشري العام في الوحدة بـ 114 موظفا موضحا في الجدول الآتي:

الجدول (06): يوضح توزيع المورد البشري في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة
17.54%	20	1/ الإداريون
7.01%	08	2/ عمال الجودة
16.66%	19	3/ عمال الصيانة
28.07%	32	4/ عمال الاستغلال
4.38%	05	5/ السائقين
21.92%	25	6/ أعوان الأمن والوقاية
4.38%	05	7/ عمال النظافة
100%	114	المجموع

المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية



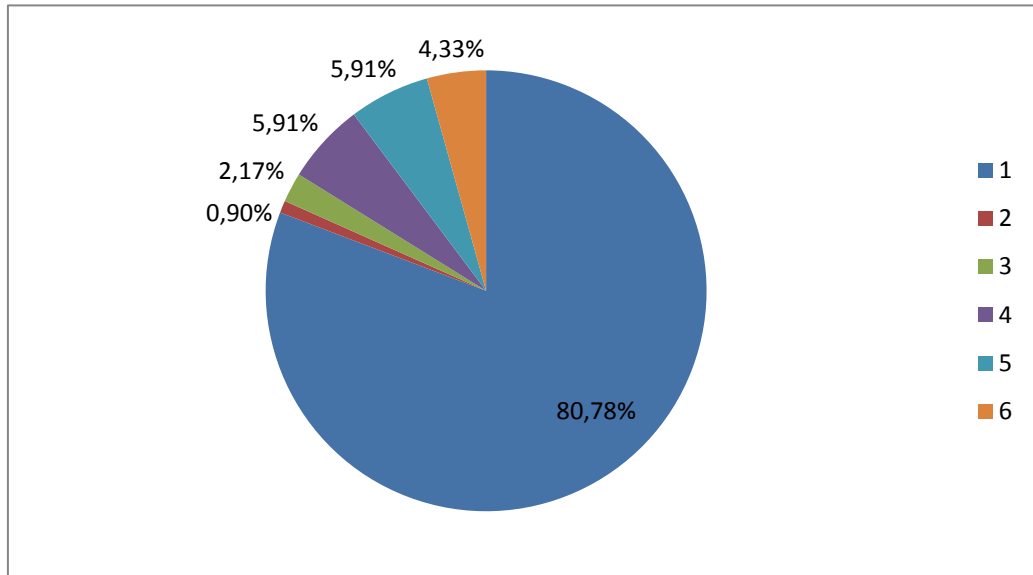
رسم تخطيطي (23): يوضح توزيع المورد البشري في المؤسسة

النفقات: الميزانية العامة والنهائية لسنة 2016

جدول (07): نفقات المؤسسة لسنة 2016

النسبة المئوية	المبلغ (بالسنتيم)	البيان
82.64%	47 000 000.00	1/ نفقات المستخدمين
01%	480000.00	/ نفقات التكوين
3.19%	1500000.00	3/ نفقات الوقاية
7.27%	4800000.00	4/ نفقات عتاد الوحدة
7.46%	4800000.00	5/ نفقات صيانة هياكل الوحدة
5.12%	3200000.00	6/ نفقات أخرى للتسيير
100%	61780000.00	المجموع

المصدر: مكتب المحاسبة



رسم تخطيطي (24): يوضح نفقات المؤسسة لسنة 2016

الفرع الثالث: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة

حالة التشغيل بالمؤسسة (UCA)

عدد العاملين بالمؤسسة 114 موظفا كالاتي:

الإطارات العليا: 05.

الإطارات الوسطى: 23.

التحكم: 53.

التنفيذ: 33.

المجموع: 114.

الجدول (08): تصنيفات العمال.

المجموع	العمال المؤقتين		العمال الدائمين		التصنيف الاجتماعي المهني CSP
	نساء	رجال	نساء	رجال	
05	0	0	1	5	الإطارات العليا
23	0	0	03	23	الإطارات الوسطى
53	0	04	04	49	التحكم
33	0	19	01	14	التنفيذ
114	0	23	09	91	المجموع

المطلب الثاني: نمط الاتصال وسياسة المؤسسة

الفرع الأول: الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هو عبارة عن قرارات وتعليمات وأوامر التي يتم تداولها داخل الوحدة، والغالب أن القرارات هي قرارات مركزية تصدر من الديوان مباشرة إلى الوحدات، كما تصدر من المديرية الجهوية للوحدات إلى الوحدة الخاضعة لها.

الوحدة كانت تنتهج سياسة مركزية القرارات تبعا للنظام الاشتراكي، فكان القانون العام للعمال الصادر سنة 1978 يلزم جميع المؤسسات بإتباع قانون يطبق على الجميع وفي سنة 1990 صدر قانون 11/90 الذي أعطى استقلالية للمؤسسة عن الدولة (قانونها الخاص) أما القانون الداخلي فهو من صلاحيات المدير فقط.

ومن أجل تفادي المشاكل بين الوحدات بحيث تقوم كل وحدة بإنشاء قوانينها الخاصة بها، قام الديوان بتوحيد الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي لجميع الوحدات. والاتفاقية الجماعية تشمل حقوق وواجبات العمال كل حسب مركزه، الصحة والأمن، والانضباط.

وعلى العموم يتم الاتصال بطريقتين: قرارات إلزامية التطبيق المدير لمصلحة ما فتقدم مباشرة الى المصلحة المعنية لتطبيقه.

التعليمات تكون عادة لتذكير تخص جميع العمال فتعلق عن طريق الملصقات.

هناك اتصال بين المصالح وهو اتصال أفقي المسؤول عنه هو مسؤول الموارد البشرية

كما أن هناك اتصال بين مدراء المصالح ومدير الوحدة، حيث كل مدير مصلحة يقدم تقريرا أسبوعيا لمدير الوحدة عن نشاط مصطلته.

إضافة إلى وجود اتصال بين مدراء الوحدات والمدير العام للديوان.

الفرع الثاني: الاتصال الخارجي:

يمكن حصر الاتصال الخارجي في المعاملات التي تربط بين الوحدة والمطاحن لأنها هي الزبون الوحيد لها، وعادة ما يكون هذا الاتصال متمثلا في الاتفاقيات التي إبرامها، فمثلا هناك اتصال بين الوحدة والمطاحن فيما يخص نوعية الحبوب التي تأخذها، إذ تبحث المطاحن دائما على جودة الحبوب وتسعى الوحدة من جهتها إلى إرضاء زبائنها، لذلك

هناك اتفاقية بين الوحدة والمطاحن حيث لا تأخذ هذه المطاحن الحبوب إلا بعد أن يعاينها خبير لتلك المطحنة وله الحق في رفض هذه الشحنة إذا كانت غير جيدة في نظره، ولكن بعد تفريغها والممضاة على ورقة التسليم فلا يحق لها أن تعيدها.

فهذه الاتفاقية تبين مدى سعي المؤسسة إلى إرضاء زبائنها ومتانة العلاقة بينهم رغم كونها محتكرة لسوق الحبوب.

الفرع الثالث: الإعلانات والتخفيضات:

الإعلانات:

تقتصر الإعلانات على المناقصات فقط عن طريق الإعلان في الجرائد، مثل الإعلان عن مناقصة حول صيانة الآلات والمركبات.

التخفيضات:

بالنسبة للتخفيضات فهي تتمثل أساسا في الدعم التي تطبقه الدولة على هذه المادة الإستراتيجية إذ تصل نسبة الدعم في القنطار الواحد إلى ما يقارب 3000 دج إلى 4000 دج حسب تقلبات البورصة العالمية، فمثلا يتم شراء القنطار الواحد من القمح الصلب بمعدل 55000 دج وقد يصل إلى 7000 دج ويتم بيعه للمطاحن بـ 2280 دج. إذا فلا يوجد هناك تخفيضات على المنتج بين الحين والآخر كما تقوم به جل المؤسسات الاقتصادية، وإنما هي مقتصرة على سياسة الدعم التي تنتهجها الدولة اتجاه هذه المادة الإستراتيجية.

تعتبر الوحدة الموزع الوحيد لهذه المادة، أما نطاق التوزيع فيأخذ ثلاثة أشكال:

- التوزيع للمطاحن المتواجدة على مستوى الولاية فقط وهذا بشكل دائم.
- التوزيع للوحدات المتواجدة في المدن الداخلية والتي ليس بها موانئ وهذا أيضا بشكل دائم.
- التوزيع للوحدات التي تعاني من نقص مفاجئ لهذه المادة وهذا بشكل مؤقت.

المبحث الثاني: آلية التخطيط في مؤسسة UCA

باعتبار أن التخطيط ضروري حتى ولو زادت درجات التأكد المستقبلي حيث هناك ضرورة لاختيار أفضل السبل الفعالة لتحقيق الغايات إذا ما كانت الظروف مؤكدة إذ يتم اختيار التصرف الذي يحقق النتائج المرغوبة بأقل تكاليف بالإضافة إلى ضرورة وضع الخطط التي تضمن مساهمة كل جزء من المنظمة في الأداء الوظيفي الفعال.

تبين لنا من خلال زيارتنا للمؤسسة رغم تحفظ مسؤوليها أنه تعتمد في تخطيطها على أربعة أهداف مهمة تتمثل في مواجهة ظروف عدم التأكد وتركيز الاهتمامات على الغايات للحصول على التشغيل الاقتصادي بغية تسهيل عملية الرقابة.

المطلب الأول: نمط التخطيط في المؤسسة

لقد أوضح لنا رئيس مصلحة المستخدمين لدى المؤسسة أنه تحت غالبية الظروف، يعتبر التخطيط بمثابة القوة الايجابية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المقررة من طرف المديرية العامة لذلك اعتبر هذا الأخير أن التخطيط المسطر عملية حتمية ومهمة، مع ذلك هناك العديد من العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط أهمها:

1-الأداء بفعالية: حيث أن التخطيط يساهم في تخفيض درجة الغموض والصراع في الأدوار إذ في ضوء التخطيط يستطيع كل فرد التعرف على ما هو مطلوب منه.(تحديد المسؤوليات).

2-الارتباط القريب لنقطة البداية: حيث أن التخطيط الفعال يؤدي إلى الحد من التصرفات التحكمية بواسطة المشرفين كأفراد.

3-التخطيط يؤدي إلى تخفيض ظروف عدم التأكد داخل المؤسسة.

4-التخطيط يؤدي إلى إنتاج طاقة كبيرة للتعامل مع ظروف عدم التأكد المتواجدة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة...(التحكم في المؤثرات).

5-إن عملية التخطيط تؤدي إلى صنع القرارات التي تتعامل مع العديد من المتغيرات والتي تصنع في اعتبارها العديد من الحسابات. هذا بالإضافة إلى أن التخطيط يؤدي إلى ربط الخطط عن قرب بالأهداف التشغيلية.

6-التخطيط يعتبر مهما حيث انه يساهم في أداء باقي الوظائف الإدارية وخير مثال على ذلك العلاقة بين التخطيط والرقابة.

المطلب الثاني: تخطيط المبيعات والموارد البشرية

الفرع الأول: تخطيط المبيعات:

يعتبر ديوان المؤسسة مستورد للحبوب من الخارج فلا يمكن الحديث عن الإنتاج، فهي تقوم بوظيفة شراء وإعادة بيع هذه الحبوب في الأسواق الوطنية وبالتحديد للمطاحن، أما بالنسبة للوحدة فهي ذات طابع خدماتي فلا وجود للإنتاج بل تقتصر مهمتها في استقبال الحبوب وبيعها.

وتعتبر تخطيط قيمة المبيعات الكتلة الأساسية في عملية التخطيط لأنه بالاعتماد على هذه الأخيرة تستطيع المؤسسة القيام بعمليات التخطيط للعناصر الأخرى.

-والجدول الموالي يوضح حركة المبيعات الموجهة للمطاحن:

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

تقوم المؤسسة بتخطيط خاص بالموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة العنصر الأساسي في تحقيق حجم مبيعاتها ولهذا تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية تنبؤية خاصة بالموارد البشرية أي خاصة بالعمال إما بزيادة اليد العاملة أو بتخفيضها .

المبحث الثالث: عمليات الرقابة وأنواعها في مؤسسة UCA

تعطي مؤسسة UCA وظيفة الرقابة مكانة عالية في المؤسسة لتنفيذ خططها المسطرة، فهي ترى الرقابة الوسيلة والأداة الوحيدة الفعالة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الموضوعية، فهي تستعمل مختلف أنواع الرقابة.

المطلب الأول: الرقابة الداخلية للمؤسسة**1- الرقابة على العمال :**

هذه الرقابة من اختصاصات رئيس مصلحة المستخدمين الذي بدوره يقوم بنقل التقارير إلى المدير فيما يخص عمال المؤسسة.

2- الرقابة على الآلات والمعدات : تقوم بها مصلحة الصيانة.

3- الرقابة على الأمن والوقاية: مصلحة الأمن تتلخص مهمتها في حفظ الأمن داخل المؤسسة وحمايتها.

4- الرقابة المحاسبية والخدمات والإعلام الآلي: تقوم بها مصلحة الإدارة والوسائل العامة.

5- الرقابة على المركب ووحدة التخزين: تقوم بها مصلحة الاستغلال.

وبما يتعلق بالمخزون حيث تحرص على مراقبته المصلحة النوعية المتكونة من مصلحة الوقاية والتحليل ومصلحة الترخيص من أجل بقاءه في الحالة التي دخل بها، فهي تقوم بمعالجته عن طريق مواد وأدوية خاصة يقوم بهذا العمل عامل مؤهل له ترخيص مسلم من قبل الوزارة الوصية.

حيث تعمل دائما بالتنسيق مع مصلحة الاستغلال، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بتفريغ شاحنة الحبوب حتى تأخذ أمرا من مصلحة النوعية.

المطلب الثاني: الرقابة الخارجية للمؤسسة

تتكفل بها مصلحة الاستغلال بالمعاملات التي تخص استقبال البواخر وتفريغها وشحنها إلى المخزن وكذا وزنها، وهذا تحت أعين خبير بالميناء معين من طرف الديوان، وتقوم بشحن هذه الحبوب للزبائن سواء كانت مطاحن أو تعاونيات مجاورة كما يقوم محاسب المادة بمراقبة كل ما يدخل ويخرج من المؤسسة، ويقوم بتحضير فواتير ذكرا كافة

التفاصيل ثم يرفعها إلى مسؤول قسم المحاسبة للمراجعة ومنه إلى مدير الوحدة للمصادقة عليها ليرفعها هو الآخر إلى المديرية العامة (الديوان).

هذا العمل يتم يوميا وبشكل ملزم، كما يتم بإعداد تقارير شاملة كل عشرة أيام و15 يوم وكل شهر مما يجعل هذه المصلحة دائما تحت المراقبة وهي أهم مصلحة في وحدة.

ونجد أيضا أن الديوان ينتهج إستراتيجية أساسية محكمة للمراقبة تتمثل في التوزيع لكامل القطر الجزائري، لأن الحبوب مادة إستراتيجية يجب أن تصل لكامل الوحدات بنفس التكلفة وتباع للمطاحن بنفس المبلغ من أجل بقاء السعر واحد على كامل التراب الوطني كما يعطي أهمية كبيرة إستراتيجيته للجنوب حيث الأولوية له لبعده من الناحية الجغرافية، ومن ناحية أخرى التركيز على كل من تندوف وشار لأنهما منطقتين عسكريتين.

وبفضل هذه الإستراتيجية الناجحة استطاع الديوان أن يتفادى الضغوطات السوق الداخلية وتجنب حدوث أزمات، وتحقيق التطور المتصاعد في حجم المبيعات وهذا يعود على الوحدة بأرباح معتبرة، وبالتالي يساهم في نمو رأسمال المؤسسة.

الخاتمة:

من خلالنا دراستنا لهذا الفصل تبين أن لوظيفتي التخطيط والرقابة دورا فعالا في المؤسسة، وأن تنفيذ الأهداف والخطط المسطرة لا يتم إلا بوجود الرقابة الجيدة، بحيث هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة تعمل على تصحيح الأخطاء و عدم الوقوع فيها مرة أخرى في حال ما إذا كانت المعايير غير مطابقة للخطط، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضع خطط جيدة وتعمل بمراقبتها من مرحلة وضع الخطة حتى مرحلة التنفيذ.

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه في هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة حيث تعتبر المؤسسة العمود الفقري بفي الاقتصاد باعتبارها تتجمع فيها مختلف الموارد البشرية والمادية من اجل تحقيق أهداف معينة. تعتبر عملية التخطيط والرقابة من بين وظائفها الأساسية فبدون تخطيط جيد تصبح القرارات مجرد تصرفات ينتج عنها تبديد للوقت والجهد وتخبط في مسار العمل، ومن اجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، يجب عليها تطبيق عملية الرقابة، التي نمن خلال يتم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المخططة، وذلك وفقا لمعايير رقابية.

- تعتبر عملية التخطيط الصورة الحقيقية العاكسة لقدرة وكفاءة المؤسسة
- لا توجد مؤسسة ناجحة بدون تخطيط فعال.
- يعتبر التخطيط في المؤسسة من الوظائف الأساسية التي تعطي لها اهتماما.
- التخطيط لا يقتصر معناه بالأعداد المسبق لما يجب عمله فقط، بل هو عملية ذهنية تتضمن اتخاذ القرارات حيث تتأسس هذه الأخيرة طبقا للواقع والتقديرات المدروسة، ولا يتوقف عند انجاز هدف معين، بل هو عملية مستمرة.
- تعتبر الرقابة الفعالة الأداة الجوهرية لتنفيذ المؤسسة لخططها ومعالجة الأخطاء قبل وقوعها، أو عدم تكرارها.
- تعطي المؤسسة أهمية لتخطيط الموارد البشرية لأنها تعتبر العنصر الأولي والأساسي الذي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق المؤسسة أهدافها وغاياتها.
- تهتم المؤسسة بالتغيير التنظيمي والتكنولوجي في مختلف أقسامها وفروعها، لأنها ترى ذلك يساعدها في وضع خطط متقنة ويسهل عملية رقابة تلك الخطط.

ويمكن لعملية الرقابة أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يأخذ أساسا إطار قانوني مرن وواضح دقيق يتكيف ويتمشى مع كل المهن سيما الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا...

فبرغم كل هذا لا يمكن تجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح وتضييق النطاق على العمال حيث يصبح هذا الأخير أداءه غير فعال وخال من الإبداع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة وليس جزءا في أداء عمله والإبداع فيه وبالتالي يمكن القول أن حريته محدودة... فلهذا الغرض لا يجب تجاهل الجانب الإنساني للعاملين لان هذا يساعد العامل بصفة خاصة على أداء عمله كمهام رئيسي على أحسن وجه.

أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين المصالح المعنية داخل المؤسسة الاقتصادية.

العمل على خلق نظام اتصال فعال يسمح بسرمان المعلومات في مختلف الاتجاهات والمتابعة الدقيقة للمحيط الداخلي والخارجي وكذلك استغلال الفرص.

على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إعطاء وظيفة التخطيط مكانتها فمن خلال التطبيق الصحيح لهذا الأخير تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة ولكن هذا بطبيعة الحال تحت إشراف نظام رقابي فعال.

1/ المراجع باللغة العربية

- 1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- 2- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006.
- 3- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
- 4- غول فرحات، الوجية في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
- 5- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 6- محمود فريد الصحن : " مبادئ الادارة " - الدار الجامعية . ص 339-338 الاسكندرية سنة 2001.
- 7- د. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2001-2002.
- 8- نزيه كباره، المبادئ الأساسية في ادارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، ط1، 2010.
- 9- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2010.
- 10- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط1، 2009.
- 11- علي الشراوي، العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ط3، 2002.
- 12- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، ط3، 2010.

- 13-أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 14-مصطفى أبو زيد فهمي، وحسين عثمان، الادارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 15-زيد منير عبوي، التخطيط والتطور الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 16-علي شريف، وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، بيروت، ط2، 1989.
- 17-محمد سلطان أبو علي، التخطيط الاقتصادي و أساليبه، مكتبة نهضة الشرق للنشر، القاهرة، 1985.
- 18-عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتبة العربية الحديثة، الاسكندرية، 1997.
- 19-علي شريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002- ص166.
- 20-عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001.
- 21-عبد الأمير عبد العظيم العكيلي، مبادئ الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، ط1.
- 22-أحمد ماهر، الادارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 23- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2009.
- 24-أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001.
- 25-إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 26-حاتم قايل، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
- 27-بد اللام أبو قف، أساسيات الغدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعار للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997.

- 28- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 29- معن محمد العياصرة، ومروان حمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 - 2008 .
- 30- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، ط5، 2007.
- 31- علي شريف، عبد الغفار حنفي، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1989.
- 32- عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006/2005.
- 33- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة للتخطيط- التنظيم- الرقابة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 34- فتحي رزق السوافري، وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 35- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات- وظائف- تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء2، 1995.

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
(01)	التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى	18
(02)	مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي	25
(03)	مراحل التخطيط الاستراتيجي	26
(04)	مكونات وعناصر البيئة	31
(05)	الإطار العام لتفاعل متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.	33
(06)	تصنيف الاستراتيجيات وفقا للمستويات التنظيمية	34
(07)	طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للاستراتيجيات	35
(08)	العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية	39
(09)	الاستراتيجيات المعتمدة ضمن مصفوفة SWOT	42
(10)	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	45
(11)	مصفوفة الجنرال إلكتريك (GE)	41
(12)	عملية قياس الأداء في المؤسسة.	49
(13)	خطوات عملية الرقابة	50
(14)	الفرق بين نظام التغذية العكسية والتغذية الأمامية.	51
الفصل الثاني		
(15)	المؤسسة مركز للتحويل.	61
(16)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	65
(17)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	66
(18)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	67
(19)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	68
(20)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	69
(21)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة صغيرة الحجم	70
الفصل الثالث (الجانب التطبيقي)		
(22)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة UCA	77
(23)	يوضح توزيع المورد البشري في المؤسسة UCA	83
(24)	يوضح نفقات المؤسسة لسنة 2016	84

2- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
28	المميزات التي تنفرد بها المؤسسة	(01)
36	جدول يوضح الاهتمامات الرئيسية لبعض الاستراتيجيات الوظيفية.	(02)
38	عناصر القوة والضعف للمؤسسة	(03)
39	متضمنات بعض عناصر الفرص والتهديدات	(04)
49	معايير الأداء في عينة من المنظومات الفرعية للمنشأة	(05)
الفصل الثالث		
83	توزيع المورد البشري في المؤسسة	(06)
84	نفقات المؤسسة لسنة 2016	(07)
85	تصنيفات العمال	(08)
90	حجم المبيعات	(09)